



Universidad
Continental

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

Percepción de la cultura organizacional en la sucursal Huancayo del Banco de Crédito del Perú

para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración

Carolina Stephanie Figueroa Vargas

Huancayo, 2018



Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Obra protegida bajo la licencia de [Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 2.5 Perú](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.5/peru/)

Asesor

Mg. Nivardo Alonzo Santillán Zapata

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios por haber guiado mi formación profesional a lo largo de estos años, por permitir lograr un proyecto lleno de aprendizaje y nuevas experiencias.

A mi asesor de tesis por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, experiencia, paciencia y su motivación ha logrado en mí el poder realizar una buena investigación.

Igualmente, agradezco al gerente de la Sucursal Huancayo de la Institución Bancaria quien nos brindó las facilidades para poder realizar la presente investigación, esperando contribuir de forma positiva en su gestión.

Finalmente agradecer a todas las personas involucradas en la realización de esta tesis, por la información brindada y en muchas ocasiones la exigencia para poder culminar esta investigación.

Dedicatoria

A mis padres y hermanas quienes han sido promotores de mis metas, de quienes aprendo y por quienes busco ser mejor cada día. Por el amor recibido, la dedicación y paciencia con la que cada día han apoyado este reto.

A mi abuelita Dora Velarde y mi abuelito Guillermo Figueroa por la dicha de recibir su aliento, sus consejos y sobre todo por tenerlos junto a mí.

Tabla de Contenido

Tabla de Contenido	v
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras	viii
Resumen Ejecutivo	ix
Capítulo I: Introducción	1
1.1. Planteamiento y Formulación del Problema de Investigación	1
1.1.1. Problemas de la Investigación.	5
1.1.2. Objetivos de la Investigación.....	5
1.1.3. Importancia y Justificación de la Investigación.....	6
1.2. Marco Teórico	7
1.2.1. Variables, Instrumento y Base teórica de la investigación,	7
1.2.2. Definición de Términos.	10
1.3. Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación.....	17
1.4. Hipótesis de la Investigación.....	18
Capítulo II: Revisión de la Literatura	19
2.1. Revisión de la literatura.....	19
2.2. Antecedentes.....	24
Capítulo III: Metodología	32
3.1. Metodología de la investigación.....	32
3.2. Población y Características de la muestra	33
3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad	36
3.4. Instrumentación, Confiabilidad y Validez.....	36
3.5. Recolección y análisis de datos	38
Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados.....	40
4.1. Perfil de los Informantes	40

4.2. Presentación y Discusión de los Resultados	41
4.2.1 Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género 42	
4.2.2. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a las funciones.	45
4.2.3. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral.	49
4.2.4. Análisis de la percepción de la cultura organizacional en las muestras analizadas.	54
4.2.5. Análisis de la Hipótesis General	56
Conclusiones y Recomendaciones	58
Referencias.....	63
Apéndice A Guía de entrevista a gerente de la sucursal principal del Banco.....	67
Apéndice B Consentimiento informado.....	68
Apéndice C Cuestionario <i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI)	69
Apéndice D Diagrama de Cajas y Bigotes.....	71
Apéndice E Matriz de correlación	72
Apéndice F Análisis factorial.....	73
Apéndice G Coeficientes de Correlación de Spearman	77
Apéndice H Dimensiones de los componentes por cultura según género	81
Apéndice I Distribución de frecuencias por cultura según género	82
Apéndice J Gráfico Q-Q según género	83
Apéndice K Dimensiones de los componentes por cultura según funciones.....	84
Apéndice L Distribución de frecuencias por cultura según funciones	85
Apéndice M Gráfico Q-Q según funciones	86
Apéndice N Dimensiones de los componentes por cultura según antigüedad laboral	87
Apéndice O Distribución de frecuencias por cultura según antigüedad laboral	89
Apéndice P Gráfico Q-Q según antigüedad laboral.....	90

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Definiciones operacionales</i>	16
Tabla 2 <i>Global de Empleados Sucursal Huancayo</i>	34
Tabla 3 <i>Población en Estudio</i>	35
Tabla 4 <i>Cuota de la agencia principal del Banco</i>	36
Tabla 5 <i>Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach</i>	38
Tabla 6 <i>Perfil de encuestados en función a las variables de estudio</i>	40
Tabla 7 <i>Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al género</i>	42
Tabla 8 <i>Prueba de distribución normal en función al género para cada cultura.</i>	44
Tabla 9 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas</i>	44
Tabla 10 <i>Prueba no paramétrica U de Mann-Whitney</i>	45
Tabla 11 <i>Contraste de la hipótesis en función al género</i>	45
Tabla 12 <i>Tabla descriptiva de medias y desviación típica de acuerdo a las funciones.</i>	46
Tabla 13 <i>Prueba de distribución normal de acuerdo a las funciones del colaborador, para cada cultura.</i>	47
Tabla 14 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas</i>	48
Tabla 15 <i>Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis</i>	48
Tabla 16 <i>Contraste de la Hipótesis según funciones</i>	49
Tabla 17 <i>Tabla descriptiva de medias y desviación típica de acuerdo a las funciones.</i>	50
Tabla 18 <i>Prueba de distribución normal de acuerdo a la antigüedad laboral, para cada cultura.</i>	52
Tabla 19 <i>Prueba de homogeneidad de varianzas</i>	53
Tabla 20 <i>Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis</i>	53
Tabla 21 <i>Contraste de la Hipótesis según antigüedad laboral</i>	54
Tabla 22 <i>Tabla descriptiva de medias y desviación típica de acuerdo a la cultura actual y deseada.</i>	54
Tabla 23 <i>Prueba de Wilcoxon H4.</i>	56
Tabla 24 <i>Contraste de la Hipótesis</i>	56
Tabla 25 <i>Análisis de hipótesis general</i>	57

Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> El modelo de valores de competencia.....	9
<i>Figura 2</i> Teorías de cultura organizacional	21
<i>Figura 3</i> Muestra de la investigación.....	35
<i>Figura 4</i> Percepción de la cultura de acuerdo al género.....	43
<i>Figura 5</i> Percepción de la cultura de acuerdo a la función del colaborador.....	46
<i>Figura 6.</i> Percepción de la cultura de acuerdo a la antigüedad laboral	51
<i>Figura 7</i> Percepción de la cultura actual y deseada para el total de la muestra.....	62

Resumen Ejecutivo

Dado al contexto cambiante e impredecible del entorno que requieren mecanismos para mantenerse a la vanguardia del sector, se sabe que esto no abarca solo el desarrollo tecnológico o económico, además involucra un factor más importante considerado como el talento humano y el estudio de la cultura organizacional (Lanas, 2014).

La presente investigación determina si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional según las variables ocupacionales de: (a) género, (b) funciones, y (c) antigüedad laboral en la sucursal Huancayo del Banco de Crédito - BCP - , mediante la aplicación del Modelo de Valores de Competencia - MVC - de Cameron y Quinn, del mismo modo, aborda la diferencia entre la percepción actual de la cultura y la que desearían, para que la gerencia identifique si existe un alineamiento entre la propuesta de la organización y lo que realmente valoran los colaboradores. Se revisó investigaciones previas sobre los temas centrales de Cultura Organizacional, Modelo de Valores de Competencia- MVC-, así como de la herramienta utilizada *Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI-*, entre otros para dar la base teórica de la investigación. Esta tesis es importante porque el gerente comprenderá de forma real la predominancia de las culturas en los colaboradores, por lo tanto, podrá tomar acciones específicas para lograr un alineamiento con la propuesta de la organización. Así mismo, se realizó la formulación de objetivos e hipótesis de investigación, esto implica claramente que se quiere lograr y determinar al culminar el proyecto. La metodología utilizada contó con el método de investigación científica, tipo de investigación aplicada, enfoque cuantitativo, diseño de investigación no experimental y nivel de investigación descriptivo. La población estuvo conformada por los trabajadores de la sucursal Huancayo del Banco de Crédito del Perú – BCP-, la muestra está conformada por 26 colaboradores según las variables ocupacionales.

Entre los principales resultados indican que, si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional según las variables ocupacionales: (a) género, (b) funciones, y (c) antigüedad laboral en la Sucursal Huancayo del BCP, por ello, es importante trabajar en una gestión adecuada para unificar las estrategias y lograr los objetivos planteados. Los resultados en relación a las variables independientes de la investigación indican que la cultura predominante es Mercado, además, se pudo apreciar que la cultura organizacional en la agencia principal del Banco presenta una mezcla en diferente nivel de las culturas propuestas por Cameron y Quinn, teniendo alguna de ellas mayores valores de significancia, como la predominancia de la cultura Mercado en la percepción actual, sin embargo, en la percepción deseada predomina la cultura Clan, esto es importante ya que se pudo apreciar que ante estas diferencias se debe ir alineando las acciones a realizar sin perder el objetivo principal de la organización y buscando una congruencia entre ambos aspectos que ayuden de forma positiva a la gestión de los líderes. Finalmente, se brindan recomendaciones que permitan profundizar el estudio del Modelo de Valores de Competencia – MVC- para poder generar ofertas de valor a la gestión de la organización estudiada. Entre ellas se recomienda utilizar variables de estudio tales como: (a) niveles jerárquicos, (b) nivel de instrucción, (c) entre otros. Asimismo, considerar en un próximo estudio al personal con mando para poder ampliar e interrelacionar nuevas estrategias de gestión.

Palabras clave: *Cultura organizacional, OCAI Cuestionario Organizational Culture Assessment Instrument, Modelo de Valores de Competencia (MVC), Variables ocupacionales*

Abstract

Given the changing and unpredictable context of the environment that require mechanisms to stay at the forefront of the sector, it is known that this does not cover only technological or economic development, and also involves a more important factor considered as human talent And the study of the organizational culture (Lanas, 2014).

The present research presents the design of basic research guidelines on the perception of the organizational culture, according to the following occupational variables: (a) gender, (b) functions and (c) seniority in the main branch of a bank, through the application of the Competition Values Model by Cameron and Quinn , also addresses the difference between the current perception of the culture and the one they would like, so that management identifies whether there is an alignment between the organization's proposal and what they really value The collaborators. Previous research was reviewed on the central themes of organizational culture, competition values model-MVC-, as well as the tool used organizational culture Assessment Instrument-OCAI-, among others to give the theoretical basis of the Research

This thesis is important because the manager will understand in a real way the predominance of the cultures in the collaborators, therefore, can take specific actions to achieve an alignment with the proposal of the Organization. Likewise, the formulation of objectives and research hypothesis was carried out, this implies clearly that one wants to achieve and to determine when completing the project. Concerning the methodology, it was taken into account the scientific research method, the specific deductive method, the basic research type, the quantitative approach, non-experimental-transactional research design and the level of descriptive research. The population considered was the collaborators of the main branch of the bank. The sample of this research was composed by 26 employees according to the occupational variables.

Therefore, it is important to work in an adequate management to unify the strategies and achieve the objectives. Relating to the independent variables of the investigation, they indicate that the predominant culture is Market. It was also possible to know that the organizational culture in the main branch of the bank presents a mixture in different level of the cultures proposed by Cameron and Quinn, having some of them greater values of significance like in the current perception in which the market culture predominates. However, the Clan culture predominates in the desired perception. This is important since it was possible to appreciate that before these differences, the actions to be carried out must be aligned, without losing the main objective of the organization and seeking a congruence between both aspects which will positively help the leaders' management. Finally, recommendations are provided to deepen the study of the Competency Values Model in order to generate value offers for the management of the organization studied. Among them, it is recommended to use study variables such as (a) hierarchical levels, (b) level of instruction, among others. Likewise, it is advisable to consider in a future study the principals of the bank to expand and interrelate new management strategies.

Key words: *Organizational Culture, OCAI Questionnaire Organizational Culture Assessment Instrument, Competition Values Model, Occupational Variables*

Capítulo I: Introducción

El sector donde se aplicó la investigación es el bancario, de acuerdo al estudio realizado por Ernst & Young - EY (2014) éste ha sido uno de los sectores influyentes y que más cambios ha sufrido en la línea de crecimiento de la economía del país. Esto se debe a que encontró una fuente de clientes importante, pero ha requerido fuertes cambios en la gestión comercial y en la estructura interna de cada institución. La presente investigación busca medir si existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional según las variables ocupacionales: (a) género, (b) funciones y, (c) antigüedad laboral en la sucursal Huancayo del Banco de Crédito del Perú – BCP-, la cual se denominará agencia principal en la presente tesis. También aborda la diferencia entre la percepción actual de la cultura y la que desearían, para que la gerencia identifique si existe un alineamiento entre la propuesta de la organización y lo que realmente valoran los colaboradores. No pretende medir la cultura que tiene la organización, ni hacer un profundo análisis de ésta, sin embargo, se realizará un diagnóstico de la misma para plantear recomendaciones al gerente.

1.1.Planteamiento y Formulación del Problema de Investigación

La cultura organizacional según los expertos es un problema del cual los gerentes deben enfocarse si desean tener éxito. Según Cameron y Quinn (2011) la cultura organizacional es:

... un factor esencial que afecta el rendimiento y la eficacia a largo plazo de las organizaciones, también se debe tener conocimiento que en todas las organizaciones se encuentran diferencias, y no solo entre una empresa u otra, sino también de forma interna. Estas diferencias pueden afectar a la empresa si no son bien manejadas, debido a que podría presentarse conflictos entre los mismos trabajadores (Cameron y Quinn ,2011).

De acuerdo con Gubbins (2017), Gerente General de *Great Place to Work* - GPTW, en el Perú el 75% de las organizaciones consideran que el modelo de trabajo funciona siempre

que la alta dirección tenga la convicción de que el camino al éxito empieza por construir una sólida cultura organizacional basada en altos niveles de confianza, excelencia y desarrollo de personas. En el sector financiero, según Salazar (2017), jefe del Servicio de Atención al Ciudadano (SAC) del Indecopi, indica que según las estadísticas del último año se han recibido más del 40% de quejas contra bancos y financieras, lo que implica que 40 de cada 100 quejas son para este rubro económico. En referencia a los casos de quejas de los clientes en este sector, Mena (2017) menciona que las empresas deben analizar los factores relacionados con la cultura organizacional para lograr la plena vigencia y aplicación efectiva de sus procedimientos. Así, hay señales de actitudes y comportamientos que, aún con la mejor intención, pueden minar la cultura ética y poner en riesgo a la empresa, haciendo ineficaz el modelo de atención.

Para identificar el problema dentro del objeto de estudio primero se analizó la visión, misión y principios del BCP para determinar qué considera la gestión como base para el actuar de los colaboradores. Segundo, se realizó una entrevista al gerente de la agencia para identificar si existe un alineamiento entre la propuesta de la empresa y lo que valoran los colaboradores de la agencia.

Análisis de la Visión

“Ser el banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos”, evidenciándose que tiene como meta primordial ser el número uno, esta propuesta de la organización apunta a valorar la competitividad, siendo esta una característica de una cultura Mercado según el Modelo de Valores de Competencia – MVC.

Análisis de la Misión

“Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.”, de acuerdo al MVC, esta propuesta

valora las culturas: (a) Adhocrática, dado a que se desea brindar soluciones adecuadas; (b) Clan, porque facilita el desarrollo de sus colaboradores; y (c) Mercado, porque propone generar valor a los accionistas.

Análisis de los Principios Organizacionales

Se identifica la valoración de las culturas: (a) Mercado, en el principio de “Pasión por las Metas”; (b) Adhocrática, “Disposición al cambio”; y (c) Jerárquica, en la “Disciplina”

En el análisis realizado se identifica la propuesta de la organización como base de cultura que todo colaborador debe valorar. De esta manera, se debería tener una valoración alineada a la propuesta en todas las agencias de la entidad.

Análisis de la entrevista con el Gerente

Según Malhotra (2015) en el proceso de definición del problema, se deben considerar diferentes acciones y entre las principales implica la conversación con quienes toman decisiones:

...en el proceso de definición del problema en una organización implica conversaciones con quienes toman decisiones, ya que estas personas necesitan entender el potencial y las limitaciones de la investigación. Toda investigación proporciona información relevante para las decisiones administrativas; pero no ofrece soluciones en sí porque éstas requieren el juicio de los directivos. Asimismo, el investigador necesita comprender la naturaleza de la decisión que enfrentan los gerentes y lo que esperan que la investigación les informe (Malhotra, 2015, p. 38).

Ante la importancia de conocer la problemática en la agencia Sucursal Huancayo, según las declaraciones del Gerente durante la reunión para solicitar el permiso de la aplicación de investigación, indicó que la medición de la cultura organizacional resulta un factor de gran

relevancia en el desarrollo estratégico de la organización, sin embargo, las herramientas que utilizaron solo brindaron información de clima organizacional y satisfacción laboral quedando pendiente el estudio específico de la cultura organizacional. Evidenciándose que no se tiene identificado si existe un alineamiento entre la propuesta de la empresa y lo que valoran los colaboradores de la agencia. Al no tener esta medición el gerente no puede lograr un consenso de valoración a las propuestas de solución, evidenciándose de parte de los colaboradores los siguientes problemas: (a) resistencia al cambio, (b) bajo compromiso, (c) poca comunicación entre áreas, entre otras. Estos problemas identificados tienen origen a que se evidencia diferencias de percepción entre la cultura propuesta y la valorada por los trabajadores. Para la obtención de esa información se realizó una guía de entrevista no estructurada (ver Apéndice A).

La no identificación de diferencias puede generar conflictos en la valoración de las propuestas de la organización, porque cada individuo o grupo puede creer que su punto de vista es la más indicada, esto produce problemas en la toma de decisiones, propuestas de estrategias, en el desempeño, etc., por lo tanto, es importante que la organización identifique las diferencias y las pueda gestionar, de tal manera que busque un alineamiento según su: (a) Visión, (b) Misión, y (c) Principios.

Ante este escenario se planteó el uso de la metodología del Modelo de Valores de Competencia –MVC para poder medir si existe diferencias en la percepción de la cultura organizacional según las variables ocupacionales: (a) género, (b) funciones, y (c) antigüedad laboral en la agencia bajo la definición de cuatro tipos de culturas y el análisis de éstas según la metodología para contribuir con la gestión del cambio y mejorar la aceptación de las propuestas de la gerencia. Del mismo modo, mide la diferencia entre la percepción actual de la cultura y la que desearían los colaboradores.

1.1.1. Problemas de la Investigación.

Después de haber realizado el planteamiento del problema se procede a formular el problema en función a preguntas, se considera una pregunta general y cuatro específicas según las variables: (a) género, (b) funciones, y (c) antigüedad laboral.

Problema General.

¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional según las variables ocupacionales en la sucursal Huancayo del BCP?

Problemas Específicos

¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional según la variable ocupacional género de los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP?

¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional según la variable ocupacional función de los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP?

¿Existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional según la variable ocupacional antigüedad laboral de los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP?

¿Existen diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la sucursal Huancayo del BCP?

1.1.2. Objetivos de la Investigación

En la presente investigación se planteó un objetivo general y cuatro objetivos específicos según las variables ocupacionales: (a) Género, (b) Funciones, y (d) Antigüedad Laboral.

Objetivo general

Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional según las variables ocupacionales en la sucursal Huancayo del BCP.

Objetivos Específicos

Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional según la variable ocupacional género entre colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP.

Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional según la variable ocupacional función de los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP.

Determinar si hay diferencias en la percepción de la cultura organizacional según la variable ocupacional antigüedad laboral de los colaboradores de la sucursal Huancayo del BCP.

Determinar si hay diferencias entre la percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la sucursal Huancayo del BCP.

1.1.3. Importancia y Justificación de la Investigación

La importancia del estudio de la cultura organizacional consiste en desarrollar y mantener un ambiente que propicie la participación real y el trabajo en equipo. De esta manera, lograr que las condiciones sociales, económicas y culturales estén estrechamente vinculadas pues estas son imprescindibles para que las organizaciones se adapten ágilmente a los cambios y para lograrlo deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que a la vez sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades (Pérez, 2013). Esta investigación es importante porque en la agencia principal no existe valoración de las propuestas de la gestión, lo cual podría incurrir en resultados negativos e incumplimiento de objetivos, por ello mediante la aplicación del Modelo de Valores de Competencia – MVC - se podrá definir el perfil de la cultura organizacional y el gerente conocerá de forma real la predominancia de las culturas en los colaboradores a cargo, por lo tanto va a poder tomar acciones específicas para lograr una gestión adecuada y no será sesgada solo por un supuesto.

El propósito principal de la investigación fue medir la diferencia de percepción de la cultura organizacional según las variables ocupacionales: (a) Género, (b) Funciones, y (c) Antigüedad Laboral en la agencia principal para contribuir con aportes que permitan una mejor

gestión al gerente. Esto en base a los cuatro tipos de cultura y las seis dimensiones que componen cada una de estas.

1.2. Marco Teórico

El marco teórico de la investigación fue desarrollado con la finalidad de conocer a mayor detalle el tema en estudio, para lo cual se da una explicación breve de cultura, organización y se profundiza en la cultura organizacional, Modelo de Valores de Competencia en base a la metodología de Cameron y Quinn (2011) ya que son el tema principal de estudio en la investigación.

1.2.1. Variables, Instrumento y Base teórica de la investigación,

Variables

Variables Independientes.

La presente investigación considera como variables independientes a las variables ocupacionales: (a) Género, (b) Funciones, y (c) Antigüedad Laboral.

Variables Dependientes.

La variable dependiente es la cultura organizacional, que es medida mediante las cuatro culturas propuestos por el MVC: (a) Jerárquica, (b) Mercado, (c) Clan, y (d) Adhocrática.

Instrumento

OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*)

La herramienta empleada es el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), elaborada por Cameron y Quinn (2011) y describe seis dimensiones, cada una de cuatro alternativas, una por cada cultura. El OCAI indica brindar el mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a la organización. La regla es asignarle un puntaje a cada una de las alternativas para que sumen 100 y que cumplan con reflejar las frecuencias con la que ocurren (Cameron & Quinn, 2011).

Base Teórica

Modelo de Valores de Competencia.

El OCAI se basa en un modelo teórico conocido como Modelo de Valores en Competencia – MVC-, este modelo ha sido creado para tener un alto grado de congruencia en la organización e interpretación de una amplia variedad de fenómenos organizacionales.

Además, dado que la cultura define los valores fundamentales, los supuestos, las interpretaciones y los enfoques que caracterizan a una organización, podríamos esperar que otras características de las organizaciones también reflejarían los cuatro tipos de cultura.

El modelo considera dos dimensiones: La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, discreción y dinamismo de los criterios de estabilidad, orden y control, y la segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna e integración de los criterios de orientación externa, diferenciación y rivalidad. Los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro subdominios culturales, el modelo recibió este nombre porque los criterios dentro de los cuatro subdominios parecen llevar mensajes contradictorios, los directivos quieren organizaciones adaptables y flexibles, pero que a la vez sean estables y controladas. Mientras que los subdominios parecen ser cuatro perspectivas por completo diferentes, están relacionados y entrelazados de forma estrecha. Los subdominios o cuadrantes en el MVC representan los valores subyacentes que se encuentran por encima de los empleados, programas, políticas y organizaciones, y que son vividos. Los cuatro subdominios de cultura emergen dependiendo del tipo de organización, por lo tanto, la concepción de Cameron y Quinn (2011) implica clases de organizaciones ligadas a sus respectivas culturas. La mayoría de las empresas e instituciones posee elementos de todas las clases de culturas, pero desarrolla un estilo dominante.

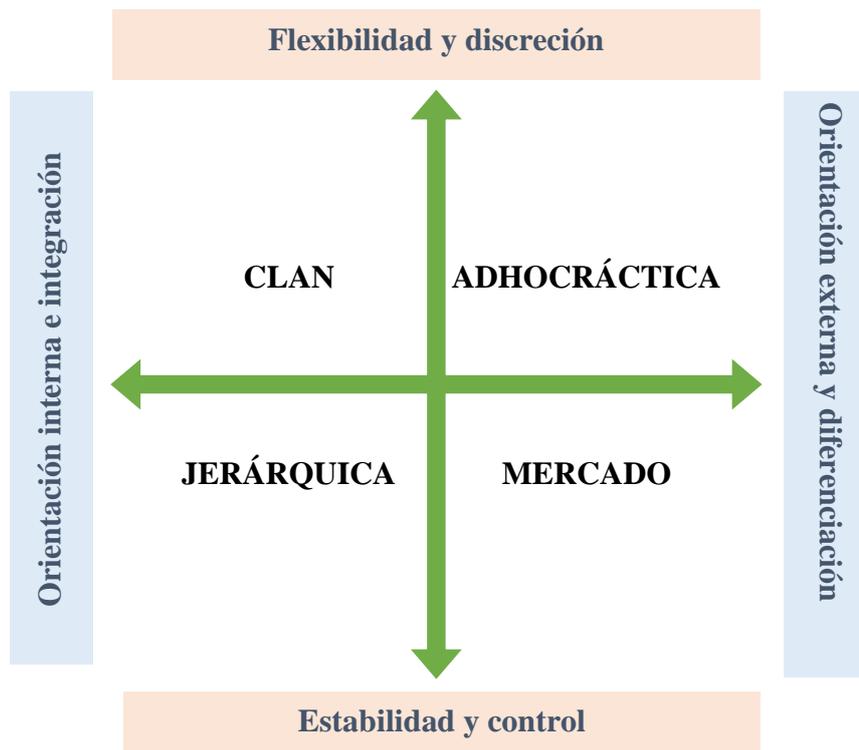


Figura 1 El modelo de valores de competencia.

Tomado de: Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework. The Jossey-Bass Business & Management Series.

El cuadrante superior izquierdo hace hincapié en un enfoque interno y orgánico, mientras que el cuadrante inferior derecho enfatiza un enfoque externo y de control. De manera similar, el cuadrante superior derecha identifica un enfoque externo y orgánico, mientras que el cuadrante inferior izquierdo enfatiza los valores internos y de control. Los valores opuestos o en competencia en cada cuadrante dan lugar al nombre del marco, el Modelo de Valores en Competencia – MVC de Cameron y Quinn (2011).

Importancia de la Cultura Organizacional

Como se ha mencionado anteriormente, el cambio en las organizaciones es un fenómeno generalizado, debido al grado y rapidez del cambio en el ambiente externo. Las condiciones en que operan las organizaciones exigen una respuesta sin que la desaparición de la organización sea un resultado frecuente. Este cambio dramático en la supervivencia de la organización y la eficacia es comprensible cuando se considera el cambio en el mundo desarrollado a partir de una economía industrial a una economía de la era de la información. Casi nadie se atreve a predecir los cambios que se producirán en los próximos diez años, además el cambio no sólo ubica e impredecible, pero casi todo el mundo se supone que su velocidad aumentará de forma exponencial (Cameron & Quinn, 2011). Dicho cambio rápido y dramático implica que ninguna organización puede seguir siendo el mismo por mucho tiempo y sobrevivir. El reto actual, por lo tanto, no consiste en determinar si se debe cambiar, sino cómo cambiar para aumentar la eficacia de la organización.

El punto que se reitera es que, sin otro tipo de cambio fundamental, un cambio en la cultura organizacional, hay poca esperanza de mejora permanente en el rendimiento organizacional. Aunque las herramientas y técnicas pueden estar presentes y la estrategia de cambio aplicado con vigor, muchos esfuerzos para mejorar rendimiento de la organización pueden fallar porque la cultura fundamental de la organización sigue siendo la misma.

1.2.2. Definición de Términos.

Sistema Financiero

De acuerdo con el Banco Central de Reserva del Perú (s.f.) define como “el sistema que está constituido por todas sociedades o cuasi sociedades (fondos y fideicomisos) residentes dedicadas principalmente a la intermediación financiera o actividades financieras auxiliares (como la cobertura de riesgos y las prestaciones de jubilación).”

Sistema Financiero Bancario

Según el Banco Central de Reserva del Perú (s.f.) “comprende todas las instituciones del sistema bancario que operan en un país. En el Perú, está integrado por el Banco Central de Reserva del Perú, el Banco de la Nación, las empresas bancarias y la banca de fomento en liquidación.”

Banco

El Banco Central de Reserva del Perú (s.f.) lo define como:

... la empresa dedicada a operaciones y servicios de carácter financiero, que recibe dinero del público, en forma de depósitos u otra modalidad, y utiliza ese dinero, junto con su propio capital y el de otras fuentes, para conceder créditos -préstamos o descuentos de documentos- y realizar inversiones por cuenta propia. Se caracteriza por la creación secundaria de dinero a través de sus operaciones crediticias (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], s.f.)

Organización

Según Chiavenato (2004) una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, afín de alcanzar un objetivo común. Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. En el fondo las organizaciones existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones. Hay una variedad enorme de organizaciones: empresas industriales, empresas comerciales, empresas de servicios (bancos, hospitales, escuelas, transportes, etc.), organizaciones militares, públicas (gubernamentales y no gubernamentales), entre otras. Las organizaciones pueden estar enfocadas tanto a la producción de bienes o

productos (artículos de consumo, máquinas y equipos, etc.) como a la producción o prestación de servicios (actividades especializadas como manejo de dinero, medicina, divulgación del conocimiento, planeación y control del tráfico, etc.). Así, existen organizaciones industriales, económicas, comerciales, religiosas, militares, educativas, sociales, políticas, entre otras (Chiavenato, 2004).

Género

De acuerdo a Gallegos (2012), el género constituye sistemas de identidades y comportamientos que al designar lo que deben hacer los individuos, según cuál sea su sexo. Se refiere a la identidad sexual de las personas, la distinción que se hace entre femenino y masculino.

Antigüedad Laboral

Wolters (2018) define como el tiempo total que tiene un trabajador prestando sus servicios para una empresa, patrón o unidad económica determinada, independientemente de que el trabajador durante dicho tiempo haya cambiado sus funciones, su puesto o que fuere reubicado en una nueva área.

Funciones

De acuerdo a Kokemuller (s/f) la función del trabajo es el conjunto de las tareas de rutina o actividades llevadas a cabo por una persona en esa posición

Cultura

Cameron y Quinn (2011) postulan que (cada cultura se refleja en general, por un idioma único, símbolos, reglas y sentimientos etnocéntricos (p. 17). Las particularidades de una cultura son el resultado de ciertos valores, supuestos y prioridades que se hacen dominantes en la organización y cómo aborda los retos y se adapta a los cambios. Estas culturas dominantes ayudan a la organización a ser más consistente y estable, así como más adaptable y flexible para hacer frente a su entorno que cambia rápidamente (p. 139).

Según Schein (2004), la cultura es un fenómeno dinámico que nos rodea en todo momento, constantemente es divulgada y creada por nuestras interacciones con los demás y conforma el liderazgo del comportamiento, y un conjunto de estructuras, rutinas, reglas y normas que guían y limitan la conducta.

Según Robbin y Judge (2009), “una cultura fuerte da estabilidad a una organización. Pero para ciertas empresas también llega a ser una barrera importante para el cambio”. Por lo que toda organización posee una cultura y de acuerdo a sus patrones culturales que prevalecen genera influencias en el desempeño de los miembros de la organización.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones (Kaarst-Brown, Nicholson, Von Dran, y Stanton, 2004). Las culturas corporativas moldean la manera como las personas actúan y se relacionan, e influyen fuertemente en las formas en que se hace el trabajo. Abarca las metas de la organización, normas de conducta y las ideologías dominantes.

La cultura puede expresarse por medio de los mitos de la organización, sus héroes, leyendas, historias, jerga, ritos y rituales (Adeyoyin, 2006).

Peters y Waterman (1982) definieron a la cultura organizacional como un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como: (a) cuentos, (b) mitos, (c) leyendas, (d) eslóganes, y (e) anécdotas.

Cultura Jerárquica

La cultura organizacional compatible con esta forma, y como se evalúa en el OCAI, se caracteriza por un lugar de trabajo formalizado y estructurado. Procedimientos gobiernan lo que la gente hace. Los líderes efectivos son buenos coordinadores y organizadores. El mantenimiento de una organización que funcione sin problemas o sorpresas es importante. Las preocupaciones a largo plazo de la organización son la estabilidad, la previsibilidad y la

eficiencia. Las reglas formales y las políticas mantienen la organización en conjunto. (Cameron & Quinn 2011).

Cultura Mercado

Se refiere a un tipo de organización o que funciona como un Mercado en sí mismo. Está orientada hacia el ambiente externo en lugar de asuntos internos. Se centra en las transacciones con grupos externos tales como proveedores, clientes, contratistas, concesionarios, sindicatos, y los reguladores; y de semejante a una jerarquía, donde el control interno es mantenido por las normas, trabajos especializados, y las decisiones centralizadas, el Mercado funciona principalmente a través de mecanismos económicos de mercado, primariamente el intercambio monetario. Es decir, el enfoque principal de los Mercados es la realización de transacciones con otros grupos para crear una ventaja competitiva. Rentabilidad, resultados finales, fuerza en los nichos de mercado, metas altas, y bases seguras de clientes son los objetivos principales de la organización. Como era de esperar, los valores fundamentales que dominan las organizaciones de tipo Mercado son la competitividad y productividad (Cameron & Quinn 2011).

Una cultura de Mercado como evalúa en el Modelo de Valores de Competencia, es un lugar de trabajo orientado hacia los resultados. Los líderes son productores y competidores dedicados, son duros y exigentes. Lo que sostiene a la organización unida es el énfasis en ganar. La preocupación a largo plazo es en acciones competitivas y alcanzar los objetivos ambiciosos. Suceso se define en términos de cuota de mercado y penetración. Superando a la competencia y el liderazgo en el Mercado son importantes (Cameron & Quinn 2011).

Cultura Clan

Se caracteriza por los valores y metas compartidas, la cohesión, la participación, la individualidad y un sentido de nosotros permearon las empresas tipo Clan. Algunos supuestos básicos de una cultura Clan son que se puede controlar el ambiente de trabajo de la mejor forma

a través de trabajo en equipo y el desarrollo de personal, los clientes son pensados como socios, la organización está en el negocio de crear un lugar de trabajo humano, y la tarea principal de la gestión es capacitar a los empleados y facilitar su participación, el compromiso y la lealtad. La cultura de Clan, como se considera en elOCAI, se caracteriza por ser un lugar agradable para trabajar donde la gente comparte mucho de sí mismo, es como una gran familia. Los líderes son considerados como mentores y tal vez incluso como figuras parentales. La organización se mantiene unida, por la lealtad y la tradición, el compromiso es alto. La organización hace hincapié en el beneficio del desarrollo individual a largo plazo, con la cohesión alta y la moral de mucha importancia. El éxito se define en términos del clima interno y la preocupación por las personas. La organización hace especial hincapié en el trabajo en equipo, la participación y el consenso (Cameron & Quinn, 2011).

Cultura Adhocrática

A medida que el mundo desarrollado pasó de la era industrial a la era de información, un cuarto tipo ideal de la organización apareció. Es una forma de organizacional que mejor responde a las condiciones hiperturbulentas y aceleradas que cada vez más caracterizan la organización del mundo del siglo XXI. La raíz de la palabra Adhocracia es ad hoc, dando a entender algo temporal, especializado y dinámico. La mayoría de las personas ha formado parte de una tarea o comité ad hoc, que disuelve tan pronto como se haya completado su tarea. Adhocracia es igualmente temporal, se han caracterizado como (carpas en lugar de palacios) en que se puede reconfigurar rápidamente cuando surgen nuevas circunstancias. Un objetivo importante de una Adhocracia es fomentar la capacidad de adaptación, flexibilidad y creatividad donde la sobrecarga de la incertidumbre, la ambigüedad y la información son típicas (Cameron & Quinn 2011).

En suma, la cultura Adhocrática, evaluada con el MVC, se caracteriza por un ambiente de trabajo: (a) dinámico, (b) emprendedor, y (c) creativo; la gente toma riesgos, el liderazgo

efectivo es: (a) visionario, (b) innovador, y (c) orientado al riesgo. El pilar que mantiene la organización unida es el compromiso con la experimentación y la innovación, la cultura Adhocrática se caracteriza porque el énfasis está en: (a) estar a la vanguardia de los nuevos conocimientos, productos y servicios, (b) la preparación para el cambio, y (c) afrontar nuevos retos son importantes. La organización a largo plazo da énfasis al rápido crecimiento y la adquisición de nuevos recursos y el éxito significa producir productos y servicios únicos y originales (Cameron & Quinn 2011).

Definiciones operacionales

Tabla 1

Definiciones operacionales

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Unidad de medida	Escala	Valor final
Cultura Organizacional	Para (Adeyoyin, 2006). La cultura puede expresarse por medio de los mitos de la organización, sus héroes, leyendas, historias, jerga, ritos y rituales	Se clasifica en cultura: <ul style="list-style-type: none"> •Jerárquica •Mercado •Clan •Adhocrática 	Dimensiones que tienen todas las organizaciones para ser medidas según Cameron y Quinn	1. Características dominantes 2. Liderazgo en la organización 3. Estilo gerencial 4. Unión en la organización 5. Énfasis estratégico 6. Criterio para el éxito	Puntos numéricos de 0 a 100	Ordinal	0 al 100
Variables ocupacionales	Para Hernández, Fernández y Baptista (2010). es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse.		Género	Clasificación de género	Femenino Masculino	Nomina 1	
			Funciones	Cargo/Área	Promotor de servicio Asesor de crédito		
			Antigüedad laboral	Años de trabajo	1 a más		

Según Cameron y Quinn (2011) en el Modelo de Valores de Competencia –MVC existen seis dimensiones que sirven como base para el desarrollo de la metodología: (a) las características dominantes de la organización, o como es la organización en general, (b) el estilo de liderazgo y enfoque que impregnan la organización, (c) la gestión de los empleados o el estilo que caracteriza la forma en que los empleados son tratados y como es el ambiente de trabajo, (d) la unión de la organización que indica los mecanismo que con que se mantiene la

organización conjuntamente, (e) las prioridades estratégicas que definen qué áreas de énfasis conduzca la estrategia de la organización, y (f) los criterios de éxito que determinan cómo se define la victoria , lo que se premia y celebra.

1.3.Supuestos, Delimitaciones y Limitaciones de la Investigación

Supuestos

En el proceso de investigación se informó sobre los objetivos y la manera de participación voluntaria a los encuestados, se trabajó bajo el supuesto de que todos colaboraron de manera sincera y verás.

Según el análisis de la visión y misión del Banco, se considera el supuesto que la agencia principal del Banco presenta el tipo de cultura Mercado, en función a las características del MVC, ya que es una organización donde el control interno es mantenido por: (a) las normas, (b) trabajos especializados, y (c) las decisiones centralizadas, además los valores fundamentales que domina son la competitividad y productividad.

Delimitaciones

La investigación se basó en encuestar a colaboradores que no tenían personal a mando de este modo se evitó dos factores importantes: (a) disminuir el factor multinivel, y (b) obtener resultados de la información sin presión, finalmente no se consideró al personal tercerizado.

El estudio está delimitado en la ciudad de Huancayo, capital del departamento de Junín en Perú, desarrollado el año 2017, en la agencia denominada Sucursal Huancayo.

La muestra de colaboradores de la agencia principal del Banco empresa perteneciente al sector bancario que cuentan con más de 30 colaboradores.

El estudio forma parte de una investigación general del sector financiero, por lo tanto, tuvo como delimitación no considerar las variables de: (a) edad, (b) grado de instrucción, (c) nivel socioeconómico, (d) entre otros.

Limitaciones

Al momento de identificar las instituciones para la investigación, se encontraron pocas y todas ellas tienen un proceso muy formal y minucioso para otorgar los permisos correspondientes. Entre las principales limitaciones presentadas se encontró las autorizaciones para poder realizar las encuestas; estas se tuvieron que realizar en grupos, los horarios y tiempos de aplicación eran altamente estrictos puesto que para cada grupo de encuestados se tenía que solicitar un permiso especial. Además, se otorgó la autorización para trabajar con una sola sucursal, esto por políticas internas de la organización, es por ello que se decidió trabajar con la sucursal principal denominada Sucursal Huancayo.

1.4.Hipótesis de la Investigación

En la investigación se formuló una hipótesis general y cuatro hipótesis específicas según las variables ocupacionales: (a) género, (b) funciones, y (d) antigüedad laboral, con la finalidad de dar una explicación tentativa y poder contrastar estas con los resultados finales.

Hipótesis General

La percepción de la cultura organizacional según las variables ocupacionales en la sucursal Huancayo del BCP no tienen diferencias.

Hipótesis Específicas

La percepción de la cultura organizacional según la variable ocupacional género de los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP no tienen diferencias.

La percepción de la cultura organizacional según la variable ocupacional función de los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP no tienen diferencias.

La percepción de la cultura organizacional según la variable ocupacional antigüedad laboral de los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP no tiene diferencias.

La percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la sucursal Huancayo del BCP no tienen diferencias.

Capítulo II: Revisión de la Literatura

En la revisión de la literatura se abarcó los diferentes estudios sobre la cultura organizacional, así como la evolución que esta ha ido realizando con el paso de los años, para tener un panorama más amplio sobre el estudio y la tipología que se ha usado según diferentes autores como: (a) Hofste, (b) Schein, (c) Denison, (d) entre otros.

En los antecedentes, tanto tesis como en las investigaciones científicas se consideraron a nivel nacional como internacional en función al estudio de la cultura organizacional y también al Modelo de Valores de Competencia. La información fue tomada de diferentes bases de datos como: (a) Scielo, (b) Redalyc, (c) otras; Bibliotecas virtuales y buscadores académicos: (a) PUCP, (b) UPC, (c) CENTRUM, (d) *Google scholar*.

2.1. Revisión de la literatura

La revisión de la literatura permite conocer las teorías estudiadas en función a la Cultura Organizacional, lo cual nos permite considerar las principales bases para consideración desde los años 80's hasta la teoría de Cameron y Quinn que es considerada para la investigación.

Schein (1984), Kotter y Heskett (1992) abogaban por la fuerza cultural y la congruencia como las principales dimensiones culturales de interés. Alpert y Whetten (1985) identificaron una dimensión holográfica-idiográfico como crítica en el análisis de la cultura. Arnold y Capella (1985) propusieron una dimensión fuerte o débil y una dimensión de enfoque interno o externo. Deal y Kennedy (1983) propusieron una dimensión basada en la velocidad de retroalimentación y una dimensión de grados de riesgo. Ernst (1985) abogó por la orientación de personas (participativas o no participativas) y respuesta al entorno (reactiva o proactiva) como las dimensiones culturales claves.

Gordon (1985) identificó once dimensiones de la cultura: la claridad y la dirección, el alcance organizacional, la integración, el contacto con la gestión superior, el fomento de la iniciativa individual, la resolución de conflictos, la claridad de desempeño, el énfasis de

desempeño, la orientación a la acción, la compensación y el desarrollo de los recursos humanos. Hofstede (1980) se centró en la distancia de poder, la aversión de la incertidumbre, el individualismo y la masculinidad, y Kets de Vries y Miller (1986) se centraron en las dimensiones disfuncionales de la cultura, como paranoide, evitación, carismático, burocrático y político. Martin (1992) propuso la integración cultural y el consenso, la diferenciación y el conflicto, y la fragmentación y ambigüedad.

Según las comparaciones realizadas con otras teorías, el Modelo de Valores de Competencia engloba a las demás, existen otras herramientas que son más extensas y complejas lo cual complica una buena aplicación y recolección de datos, es por ello que el MVC al ser simplificada y de fácil comprensión fue elegida para la investigación. El MVC presenta una herramienta de sentido, un conjunto de pasos sistemáticos, así como una metodología para ayudar a los gerentes y sus organizaciones adaptarse a las exigencias del entorno. Este modelo se centra menos en las respuestas correctas lo que hace de los métodos y mecanismos disponibles para ayudar a los administradores a cambiar los elementos más fundamentales de sus organizaciones. Proporciona una manera para guiar el proceso de cambio en el nivel más básico, el nivel cultural por los administradores en casi cualquier lugar dentro de la jerarquía de una organización. Proporciona una estrategia sistemática para agentes de cambio internos o externos para facilitar el cambio fundamental que se puede apoyar y complementar otros tipos de iniciativas de cambio. Ningún marco es completo y no se puede decir que un marco es correcto y otros son errados, sin embargo, el MVC busca basarse en evidencia empírica y captar con precisión la realidad. Este es el propósito de utilizar el MVC para poder diagnosticar y facilitar el cambio en la cultura organizacional.

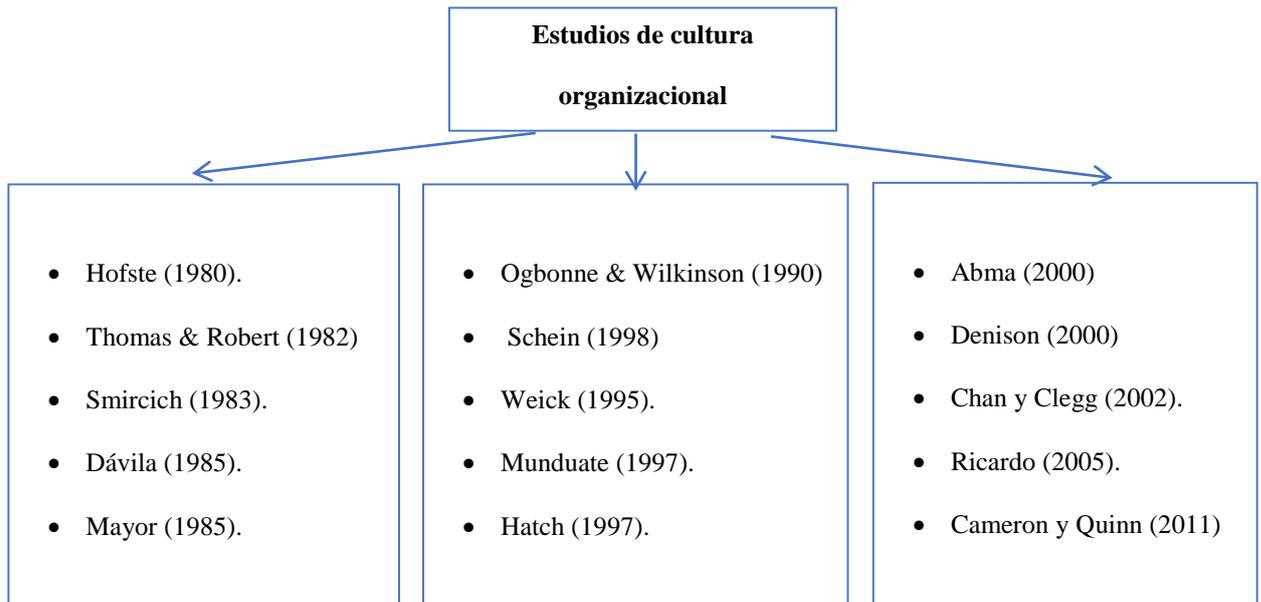


Figura 2 Teorías de cultura organizacional

Hofste (1980) en su investigación “*Culture’s consequences: International differences in work-related values*” sostuvo que la cultura organizacional son los valores y filosofía de una organización y que se deben ajustar a la efectividad organizacional ya que se encuentra relacionada.

Thomas y Robert (1982) en su libro “En busca de la excelencia” es uno de los libros más populares y ha sido considerado quizás como el *best-seller* más alabado y a la vez más criticado de los últimos 20 años en el ámbito de la teoría organizacional y la administración. Sus postulados se basan en las creencias de la existencia de una correlación entre culturas corporativas fuertes y desempeño organizacional, y de la capacidad de la cultura de la organización de ser fortalecida por los gerentes. La idea de que la excelencia organizacional yace en la creación de un sistema de valores simples, claros y no sólo compartido por todos, sino internalizado como lo más importante, y complementado con una buena estructura y manejo de lo básico. Ellos proponen un rol central para los valores compartidos (*shared values*), en el sentido de que los elementos duros (*hard*) – estructura, estrategias y sistemas - y los elementos suaves (*soft*) - *staff*, estilo y habilidades - se ajustan unos con otros en función del contenido de los valores compartidos

Smircich (1983) en la investigación “*Concepts of culture and organizational analysis*”, observó la influencia de la sociedad sobre la cultura organizacional resaltando que la organización es una muestra de un sistema más amplio. Este autor también manifestó que las organizaciones deben ser analizadas en términos simbólicos y expresivos.

Dávila (1985) en la investigación “Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico”, concluyó que ambiente de trabajo donde se desempeña el colaborador influye en el comportamiento de cada colaborador y del grupo formando así una cultura organizacional completamente diferente en cada organización.

El autor Mayor (1985) en su libro “Ética, trabajo y productividad en Antioquia”. sostuvo que la cultura organizacional está conformada por los valores, normas y creencias adoptadas históricamente por los miembros de la organización.

Los autores Obbonne y Wilkinson (1988) en la investigación “*Corporate strategy and corporate culture: the management of change in the UK supermarket industry*”, señalaron que la cultura organizacional es un subsistema que debe adaptarse a los imperativos del ambiente y debe ser controlado por la gerencia para garantizar el éxito dentro de la organización.

Schein (1998) en su libro “La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica”, señala que el punto de partida es que las organizaciones deben exitosamente desempeñar varias funciones a fin de sobrevivir, siendo entonces el supuesto teórico básico que la supervivencia organizacional es la llave para el entendimiento de las organizaciones. El argumento principal es que, para sobrevivir, cualquier organización debe resolver dos problemas fundamentales: (i) supervivencia en y adaptación con el ambiente externo y (ii) integración de sus procesos internos para asegurar la capacidad de continuar sobreviviendo y adaptándose.

Weick (1995) en la investigación “*Sensemaking in organizations*”, sostuvo que las organizaciones son: “ámbitos donde la gente subjetivamente construye significados alrededor

de su actividad laboral, y éstos constituyen la realidad organizacional y la identidad de los miembros que la conforman”.

Munduate (1997) en su libro “Psicología social de la organización”, mantuvo que la cultura organizacional está creada por el proceso de interacción entre los colaboradores y estos a su vez son moldeados por un contexto cultural más amplio. Eso resalta la comprensión de la relación entre colaboradores y organizaciones ya que se construyen y transforman mutuamente.

Hatch (1997) en la investigación “Teoría de la organización”, definió a la cultura organizacional como una variable independiente y externa a través de los colaboradores ya que cuando ingresan a laborar anteriormente fueron influidos por la cultura de instituciones como la iglesia, familia, educación, etc.

Abma (2000) en la investigación “*Fostering learning-in-organizing through narration: Questioning myths and simulating multiplicity in two performing art schools*” señaló que la cultura organizacional se basa por acuerdos de normas y reglas que los colaboradores fueron construyendo colectivamente, cuando estas historias heredadas no son las adecuadas significa que el proceso de cambio empieza.

Denison (2000) en su libro “*Organizational Culture Survey*”, este modelo se basa en una correlación entre la cultura organizacional y las mediciones del desempeño de primera línea (retorno a la inversión, crecimiento en las ventas, calidad, innovación, satisfacción de empleados). Fue desarrollado a partir de una serie de estudios que examinaron el impacto de la cultura organizacional en el desempeño y llevaron a la identificación de cuatro características que impactan: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión. El modelo reconoce que las características culturales, conductas gerenciales y aún las estrategias organizacionales pueden ser enlazadas con un set de creencias y supuestas sobre la organización y su ambiente. Estas creencias y supuestos centrales yacen en el corazón de una cultura organizacional.

Los autores Chang y Clegg (2002) de “*History, culture and organizations studies*”, sostuvieron que la cultura organizacional es la manera de generar un orden por medio de vigilancia que se da con el control de actividades, esto ayuda con la predicción de la conducta de los colaboradores dentro de la organización.

El autor Ricardo (2005) en el debate teórico sobre “La Interrelación entre la Cultura, El Desempeño Organizacional y La Innovación”, afirmó que la cultura organizacional tiene relación con el desempeño organizacional y está generada por las experiencias grupales que genera aprendizaje en los miembros de la organización.

Rodríguez (2003) en la investigación “El factor humano en la empresa”, sostuvo que la cultura organizacional tiene como función dentro de la organización de adaptarse al entorno, ayuda a los nuevos miembros de la organización en el proceso de adaptación y ayuda a adaptar a la empresa al entorno externo cambiante.

Cameron y Quinn (2011) en el libro “Diagnosticando y Cambiando la Cultura Organizacional basado en el Marco de Valores en Competencia”, el modelo considera dos dimensiones continuas: (a) flexibilidad, discreción y dinamismo versus estabilidad, orden y control, y (b) orientación interna, integración y unidad versus orientación externa, diferenciación y rivalidad. Los cruces de estas dos dimensiones producen cuatro subdominios culturales.

2.2. Antecedentes

Esta investigación tiene como tema central la percepción de la cultura organizacional en la agencia principal del Banco, perteneciente al sector financiero bancario a través Modelo de Valores de Competencia con el Instrumento Organizational Culture Assessment Instrument - OCAI (Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, en español), modelo propuesto por Cameron y Quinn (2011).

Salazar, Navarro (2008) en su estudio titulado “El estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn “Caso de una empresa del sector asegurador venezolano”. El propósito fue identificar el diagnóstico de la cultura organizacional de una empresa del mercado asegurador venezolano, utilizando la metodología propuesta por Cameron y Quinn (1999), basada en el modelo de Valores en Competencia. Se buscó determinar el grado de homogeneidad de la cultura organizacional dominante, así como identificar y describir las culturas específicas. Es una investigación de tipo descriptivo, utilizándose para la recolección de los datos el cuestionario generado por Cameron y Quinn (1999). La población estuvo conformada por la totalidad de los empleados de la organización ubicados en las diferentes sucursales con las que cuenta la empresa. Asimismo, la muestra analizada estuvo conformada por sujetos pertenecientes a las sucursales objeto de evaluación, a todos los niveles organizacionales. Las conclusiones a las que se llegó fueron que ninguno de los cuatro tipos culturales es reforzado o promovido de forma única dentro de la organización, por lo cual intentar explicar la articulación de la misma basados en uno de los cuatro tipos culturales no es posible. Así como la empresa decidió cómo manejar los diferentes factores que se tomaron en consideración para evaluar la cultura de la empresa, enfatizando a su conveniencia un tipo cultural u otro, los empleados evalúan estos mismos factores de forma similar, aun cuando no se encuentran reunidos en el mismo espacio geográfico o trabajen en la misma área. Al no poder hablar de un tipo dominante de cultura, la fuerza de la misma depende del énfasis que cada tipo cultural tiene en cada aspecto organizacional. Al hacer comparaciones entre las poblaciones; occidental y oriental y la muestra de la zona central, no se encontraron estadísticamente diferencias significativas en cuanto a la percepción de la cultura por los participantes del estudio. Lo cual dificulta la identificación de subculturas por zonas o áreas de trabajo y sugiere al mismo tiempo, que los tipos culturales del modelo son igualmente utilizados en toda la organización, logrando una especie de equilibrio entre ellos.

Esta investigación busca conocer cómo se desarrolla la Cultura Organizacional en las empresas, indicando que existen factores que diferencian la percepción de los colaboradores que hacen un poco difícil el proceso de equilibrar la cultura Organizacional pero aun así es necesario conocer la realidad que esta presenta. Este antecedente presenta una similitud que es una empresa que cuenta con sucursales, la diferencia es el análisis global, mientras que la investigación solo trabaja una sucursal principal.

Hernández y Méndez (2012) realizaron el protocolo de investigación “Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del Modelo de los Valores en Competencia”. En este protocolo se propuso la realización de un estudio con el objetivo central de seguir con la exploración en el ámbito laboral mexicano de un modelo que permita evaluar el clima y perfilar la cultura de las organizaciones. La investigación tomó como base principal el estudio de Hernández y Fernández (2008) quien eligió el Modelo de los Valores en Competencia - MVC con el mismo objetivo.

En términos generales, los resultados fundamentaron dicho modelo en una muestra heterogénea de 11 organizaciones de la Región Central de México (973 casos). La muestra debía mantener la cualidad de ser heterogénea en relación al tipo de organizaciones, tamaño y complejidad de las mismas. Se consiguió que participaran dos grandes empresas de la industria metal mecánica y de alimentos, cinco medianas, dos pequeñas y 12 micros (las cuales se agruparon como si fueran una sola por pertenecer a un mismo grupo de comerciantes) y cuatro dependencias gubernamentales ubicadas en distintas localidades que formaban parte de una misma subsecretaría. La principal aportación de este trabajo a la línea de investigación a la que pertenece fue la reducción de componentes principales que conforman el modelo, mientras que en el estudio de Hernández Sampieri (2008) se encontró que 21 factores explicaban el 62.897% de la varianza, se logró reducir a 12 los componentes que describen el 56.329% de la misma. A partir de esto, se puede decir que se logró avanzar en la identificación de los elementos

centrales que explican el clima organizacional en el contexto de la cultura bajo el marco del MVC. Además, se logró robustecer el instrumento diseñado por el mismo investigador, el cual ha mostrado la capacidad de discriminar entre organizaciones y, de manera general, validez y confiabilidad.

Esta investigación es importante porque fundamenta un estudio en un ámbito mayor (número de empresas en estudio) lo cual permite saber y conocer que los factores pueden compilarse y generar un resultado para así generar mayor facilidad sobre el estudio de los resultados, lo cual es un aporte para los que ejecutan las labores en la empresa, en este caso el gerente de la sucursal. En el caso de nuestra investigación se trabaja con 06 dimensiones los cuales también fundamentan el estudio.

Sánchez (2014) estudia en la tesis “Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato” para optar el grado académico de Doctor en Administración en la Universidad Autónoma de Querétaro, México. La investigación tuvo como objetivo el caracterizar la Cultura Organizacional que tienen las Instituciones de Educación Superior -IES- del estado de Guanajuato que cuentan con reconocimientos de calidad. Las IES, como entidades sociales, se comportan de acuerdo a su cultura organizacional desarrollada y aceptada a través del tiempo, teniéndose en consecuencia, que, si está alineada con sus estrategias, las IES tendrán mayor facilidad para adaptarse a un mundo cambiante y competitivo, además de tener mayores probabilidades de éxito. La metodología utilizada, se apoya en un paradigma mixto que integra los enfoques cuantitativos, mediante la aplicación al personal de un instrumento que ha demostrado su validez y confiabilidad, y de una aproximación metafórica, en la cual se investigan patrones de lenguaje en los documentos de la filosofía de las instituciones, para descubrir patrones culturales. En la investigación se tomaron en cuenta las siguientes consideraciones para definir la muestra; se eligió un nivel de confianza del 95%., una desviación estándar de 1.5, tomando en cuenta otros

sectores de la región, se consideró como el error máximo permitido de uno. Se tomó en cuenta lo anterior, en la investigación se consideraron siete instituciones de educación superior y se eligieron de tal forma, que se asegurara la participación de los diferentes subsistemas, y se contó con la autorización de los Rectores o Directores, para la aplicación de las encuestas a directivos, profesores y personal de apoyo administrativo. Los resultados muestran, que en las IES incluidas en la investigación, coexisten los diferentes tipos de cultura, pero impera la cultura donde predomina la participación y el compromiso, seguida de las culturas donde predomina el control y la eficiencia, además de la cultura donde predomina el enfoque al mercado y la productividad. Sin embargo, en ninguna institución impera una cultura donde predomina la innovación y la creatividad, que sería deseable para las instituciones enfocadas a la generación de conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías. Otro resultado de la investigación, es que la mayoría de las instituciones participantes muestran congruencia entre: las culturas declarada y la vivida, entre el perfil cultural encontrado en los diferentes niveles de la organización y entre la cultura encontrada en cada una de las dimensiones que la caracterizan, lo que les representa una fortaleza. Por lo anterior, es importante que los directivos de las IES comprendan al fenómeno de gestión, como un proceso donde se movilizan recursos, -incluidos los simbólicos y otros contenidos culturales-, con la finalidad de lograr la coherencia de la cultura con la estrategia y la cohesión de los miembros de las organizaciones en torno al proyecto institucional, para asegurar que se cumplan las funciones sustantivas con índices de calidad comparables con los indicadores educativos de gestión internacional.

Esta investigación es importante para poder hallar las diferentes culturas en siete instituciones diferentes que permite saber de las fortalezas y debilidades que presentan cada una de ellas, teniendo como principal semejanza el querer contribuir con una mejor gestión en los roles de los principales encargados, y por tanto en los beneficiarios. Al existir congruencia

entre la cultura actual y deseada se obtiene una fortaleza, lo cual también se espera encontrar en nuestra investigación.

Hernández y Fernández (2008) realizan el estudio de “Validación de un instrumento para medir la cultura Empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos” estableció como objetivo central el perfilar en el ámbito laboral mexicano un modelo que contextualizara al clima organizacional y lo vinculara con la cultura organizacional. Se eligió al modelo de valores en competencia (MVC) por ser tal vez el marco de referencia con mayor evidencia empírica respecto a la cultura corporativa. El MVC propone una estructura de cuadrantes de valores para las organizaciones: (a) Enfoque interno, flexibilidad (organización familiar o Clan), (b) enfoque interno, estabilidad y control (organización Jerárquica), (c) enfoque externo, flexibilidad (organización Adhocrática), y (d) enfoque externo, estabilidad y control (organización de Mercado o metas). Asimismo, sostiene que las organizaciones presentan una mezcla de valores de todos los cuadrantes. Los resultados, en términos generales, fundamentaron dicho modelo en una muestra heterogénea de 12 organizaciones con 1424 casos. Por otra parte, se generó un instrumento que mide el clima organizacional en función del MVC, el cual demostró capacidad de discriminar entre organizaciones y ser válido y confiable. Las hipótesis planteadas fueron (a) h1: la medición de las variables del clima organizacional emergerán 17 dimensiones al efectuar la validación del constructo (b) h2: Las unidades organizacionales de la muestra presentaran una mezcla de valores de todos los cuadrantes, (c) h3: los cuadrantes de MVC tendrán correlaciones considerables entre sí, (d) h4: Las variables al interior de cada dominio o cuadrante tendrán correlaciones más altas respecto a las correlaciones que pudieran tener con las dimensiones de otros dominios. Entre los principales resultados se indica que se esperaban obtener 17 factores, sin embargo, obtuvieron 21 los cuales mantienen un alto grado de correspondencia con el modelo de valores de competencia tanto en sus factores culturales como dimensiones. En

cuando a la correlación de las dimensiones y cuadrantes se corrobora que los subdominios tuvieron correlaciones considerables entre sí, excepto el proceso interno. En síntesis, esto indica que las empresas se deben de basar en el énfasis relativo que otorga cada uno de los valores. Las correlaciones al interior del cuadrante relaciones humanas tienden a ser similares a las correlaciones de los sistemas y metas racionales. El modelo de valores de competencia es multidimensional y no lineal. El resultado más importante que se sostiene que el Modelo de Valores de Competencia y el instrumento perfilado es una forma adecuada y confiable de caracterizar la cultura de una organización, demostrando solidez y en búsqueda de refinar para un estudio global.

Se puede considerar relación de esta investigación a las consideraciones principales de nuestra herramienta de evaluación (OCAI) la cual nos indica que es confiable y muestra resultados sólidos. De la misma forma, debemos de considerar el análisis de hipótesis que se realizó donde indica que existe gran correlación entre las dimensiones y los factores culturales, entre tanto identifica las diferencias entre los procesos internos y externos existiendo poca correlación ante ello en la presente investigación se espera lograr que en ambos casos exista un grado de relación congruente.

Franco, Paitán, Risco, Santillán (2014) desarrollaron la tesis titulada “Percepción de la cultura organizacional en clínicas de la ciudad de Huancayo aplicando el OCAI” para optar el grado de Magister en Administración en la PUCP. Determina que las clínicas son establecimientos que contribuyen a desarrollar el sistema nacional de salud en el Perú por ello es necesario que estas sean efectivas y eso depende de muchos factores, pero existen algunos muy importantes como la identidad, pertenencia, valores, etc., de sus colaboradores, de ahí la importancia de investigar y estudiar la cultura organizacional en las instituciones. El estudio se aplicó en tres clínicas con un enfoque cuantitativo y de tipo descriptivo. Las variables consideradas independientes son: (a) Género, (b) Funciones, y (c) Antigüedad Laboral; y como

variable dependiente se tiene a la cultura organizacional, representada por las cuatro culturas propuestas por el OCAI: (a) Jerárquica, (b) Mercado, (c) Clan, y (d) Adhocrática. La delimitación de la investigación en la población se circunscribió a los colaboradores que no tenían personal a su mando. Se aplicó un muestreo no probabilístico y por conveniencia, se contó con la participación de 34 individuos por clínica que reunieron las siguientes características: (a) Funciones de los colaboradores que tuvieran la condición laboral sin mando, y (b) por Género. Como principales conclusiones se obtuvieron las siguientes: (a) En el estudio individual de las clínicas A, B y C, se encontró que existe diferencias en la percepción de la cultura actual y deseada, por consiguiente, es importante establecer medidas que afinen la percepción de la cultura en cada muestra analizada, y que de esta manera todos puedan percibir una misma intensidad de cultura, asumiendo que lo deseado es también lo que los líderes de la organizaciones quieren; (b) Con respecto a la percepción de la cultura en la clínica A, las mayores diferencias entre lo actual y lo deseado se encontraron en los componentes Clan y Jerárquico en sus dimensiones unión en la organización y criterio para el éxito; (c) Por otro lado, los trabajadores de la clínica B en una situación deseada plantean un incremento del componente Clan y disminuir el componente Mercado, por lo que para llegar a la situación deseada se requiere trabajar en las dimensiones que presentan mayor discrepancia, como son liderazgo en la organización, estilo gerencial y énfasis estratégico; (e) En cuanto a la clínica C se encontró que presenta diferencias en la percepción de la cultura deseada según género en tres componentes : (a) Clan, (b) Adhocrática, y (c) Mercado. En el componente Clan, las dimensiones a las que se debe brindar mayor atención son: estilo gerencial y criterios para el éxito; (f) Tomando como estudio la totalidad de la muestra de las tres clínicas, se determinó que no existe diferencias en la percepción cultural deseada ya que tienen similar percepción de los componentes culturales.

Capítulo III: Metodología

La metodología de la presente investigación fue desarrollada considerando el diseño de la investigación la población, muestra, consentimiento informado, confidencialidad, instrumentación, recolección, análisis, validez y confiabilidad de los datos.

3.1. Metodología de la investigación

En el trabajo de investigación se utilizó el método científico como método general. Encontramos que según Vara Horna (2008; p39) El método científico es muy sencillo, flexible y dinámico; está en constante perfeccionamiento y no es nada rígido ni limitante. Consiste en una serie de pasos lógicos universales que garantizan la calidad de la información obtenida. Estos pasos son: Plantear un problema, formular una hipótesis, proponer un diseño metodológico, obtener y discutir los resultados, concluir y recomendar.

La presente investigación se desarrolló bajo el tipo de investigación aplicada, según Sánchez (2008):

La investigación aplicada persigue el espíritu de la investigación enfocando la atención sobre solución de problemas, más que sobre la formulación de teorías nuevas. La investigación aplicada busca conocer para hacer, actuar, construir o modificar; le preocupa la aplicación inmediata sobre una realidad concreta. Este tipo de investigación es la que realizan o deben realizar los egresados de pre y Post grado para conocer la realidad social, económica, política y cultural para plantear soluciones concretas, reales, factibles a determinados problemas (Sánchez, 2008).

De acuerdo con los propósitos que se persiguió, la investigación es de tipo aplicada debido a que confronta la teoría desarrollada en el MVC con la realidad de la organización todo esto con el objetivo de que se encuentren estrategias óptimas para la gestión de la gerencia, promoviendo la mejora continua en base a los resultados y el análisis de estos.

La investigación se realizó bajo un enfoque cuantitativo, debido a que tiene como meta recolectar y analizar datos para explicar las percepciones asociadas a la cultura organizacional.

Se considera el diseño no experimental ya que esta realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos, Hernández (2011, p. 245).

El nivel de la investigación es descriptivo, Seltiz (2005) menciona que consiste fundamentalmente en describir un fenómeno o una situación mediante el estudio del mismo en una circunstancia témpora- espacial determinada.

(Sánchez, 2008) menciona que:

...consiste en describir, analizar e interpretar sistemáticamente un conjunto de hechos relacionados con otras variables tal como se da en el presente. El nivel descriptivo apunta a estudiar el fenómeno en su estado actual y en su forma natural; por tanto, las posibilidades de tener un control directo sobre las variables de estudio son mínimas, por lo cual su validez interna es discutible (Sánchez, 2008).

La investigación descriptiva se utilizó para mostrar un evento en una situación en la investigación realizada en temas relacionados, sirviendo principalmente para volver familiar temas desconocidos y dar a los lectores un lenguaje común acerca del tema en cuestión. Asimismo, permitió conocer la percepción de cultura organizacional existentes en las muestras analizadas (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010).

3.2. Población y Características de la muestra

3.2.1. Características de la población

Según Fernández (2010), “La población es el conjunto de individuos que comparten por lo menos una característica, sea una ciudadanía común, la calidad de ser miembros de una asociación voluntaria o de una raza, la matrícula en una misma universidad, o similares”. La

población es el conjunto de entidades o cosas respecto de los cuales se formula la pregunta de la investigación, o lo que es lo mismo el conjunto de las entidades a las cuales se refieren las conclusiones de la investigación.

En el caso de la presente investigación, la población está conformada por los colaboradores de la agencia principal del Banco. De acuerdo con la información brindada el total de la población en la agencia principal del Banco asciende a 40.

Según la delimitación de la investigación la población se circunscribió a los colaboradores que no tenían personal a su mando para obtener información sin influencia o presión de simular que su trabajo esta aparentemente bien, y colaboradores que mínimamente estaban estudiando una carrera técnica o universitaria, así mismo no se tomó personal tercerizado, esto se aplicó en la agencia principal del Banco.

En la Tabla 2 se observa el global de empleados y en la Tabla 3 la población exacta.

Tabla 2

Global de Empleados Sucursal Huancayo

Funciones	Masculino	Femenino	Total
Gerente de agencia	1		1
Ejecutivo de negocios banca pequeña empresa			5
Portafolio platino	1	1	2
Portafolio oro	1	1	2
Portafolio clásico	1		1
Supervisor de asesor de ventas y servicio	1		1
Asesor de ventas y servicios	7	7	14
Supervisor de procesos operativos	1	1	2
Promotor de servicios			13
Promotor de servicios	3	7	10
Auxiliar de recuento	1		1
Auxiliar de agencia		1	1
Guía de agencia		1	1
Supervisor de procesos <i>back office</i>		1	1
Vigilante	1		1
Limpieza	1	1	2
Total	19	21	40

Tabla 3

Población en Estudio

Agencia principal del Banco	Personal sin mando	Personal con mando	Personal tercerizado	Total
	27	10	3	40

3.2.2. Características de la Muestra

Es una parte del universo, la cual debe tener las mismas características del universo en su totalidad ya que es representativa de este y se utiliza cuando no es conveniente considerar a todos los elementos que lo componen (Sabino, p2014).

La muestra de la presente investigación, está conformada por 26 colaboradores según las variables ocupacionales (a) género, (b) funciones, y (c) antigüedad laboral todos pertenecientes a en la agencia principal del Banco. El número de encuestados en la investigación se determinó en función a la fórmula de población finita, debido a que los colaboradores se encontraban de vacaciones y/o licencia, por lo tanto, no era posible realizar un censo. Mediante la aplicación de la fórmula de población finita se determina la muestra de la investigación como muestra en la figura 3.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{27 * 1.96^2 * 0.5 * 0.95}{0.05^2 * (27 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.95}$$

$$n = 26$$

Donde:
 N = Total de la población
 Z = 1.96 al cuadrado (si el nivel de confianza es 95%)
 p = Proporción esperada (en este caso 50%=0.5)
 q = 1-p (en este caso 1-0.5=0.5)
 e = error muestral (en esta investigación 5%)

Figura 3 Muestra de la investigación

Nota. Tomado de «Triola, M. F. (2009). *Probabilidad y estadística*. Pearson educación»

Tabla 4

Cuota de la agencia principal del Banco

Funciones	Condición laboral sin mando	Masculino	Femenino	Total de encuestados
Promotor de servicio	13	4	9	12
Asesor crédito	14	7	7	14
Total	27			26

3.3. Consentimiento Informado y Confidencialidad

Antes de realizar las encuestas, se informó del proceso y se invitó a participar en la investigación. Al finalizar la encuesta accedieron a firmar el consentimiento informado (Apéndice B), que deja constancia del apoyo voluntario y autoriza el uso de la información proporcionada exclusivamente para el estudio, este documento no se asocia a la encuesta la cual es anónima.

La investigación es anónima y las respuestas fueron trabajadas de manera confidencial, con el fin de mantener en reserva su identidad.

3.4. Instrumentación, Confiabilidad y Validez

Instrumentación

La herramienta empleada es el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), elaborado por Cameron y Quinn (2011). El cuestionario OCAI (ver Apéndice C) consta de seis preguntas tipo con cuatro alternativas de respuesta cada una catalogadas con las letras A, B, C y D. Cada una está relacionada a cada tipo de cultura: (a) Jerárquica, (b) Mercado, (c) Adhocrática, y (d) Clan. El OCAI indica distribuir la puntuación de 0 a 100, brindando el mayor número de puntos a la alternativa que más se asemeja a la organización (Cameron & Quinn, 2011).

Por ejemplo, en la dimensión liderazgo en la organización, si se cree que la alternativa A sucede con mayor frecuencia en su organización, es posible brindarle 50 puntos, si las

alternativas B y D suceden con una frecuencia media se les puede brindar 20 puntos a cada una, y si la alternativa C ocurre con baja frecuencia se califica con 10; siendo en total 100 puntos asignados.

Se cuenta con dos columnas de puntuación, en la primera columna (Actual) se califica el estado real en el que se encuentra la organización, y la columna (Deseada) que indica cómo le gustaría que se encuentre la organización, se debe tener en consideración que las respuestas de ambas columnas brindan dos evaluaciones independientes y bajo la perspectiva de una evaluación global en toda la organización.

Para los resultados, primero calcular el promedio de cada grupo perteneciente a la columna (Actual). Se repite este cálculo para los grupos de la columna (Deseada), cada uno de estos resultados se ubica en los cuadrantes de la representación gráfica OCAI y así se muestra de manera gráfica la cultura de mayor y menor intensidad según los resultados. Para obtener el puntaje de un grupo de cuestionarios se saca la media, este resultado representa los puntos en cada cuadrante y por lo tanto identifica la intensidad de cada cultura. La herramienta utilizada brinda las indicaciones y ejemplos en la primera página que es considerada instructiva (ver Apéndice B.)

Confiabilidad y Validez

Para determinar la confiabilidad interna del instrumento OCAI utilizado en el estudio de la cultura organizacional, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para cada cultura, asumiendo que están altamente correlacionadas. Este índice considera valores entre 0 y 1, siendo lo más aceptable valores de alfa que se acerquen a 1, que indican una mayor consistencia de los ítems analizados.

Los resultados muestran valores superiores a .5 por lo que según Pallant, J. (2001) indica que “idealmente el coeficiente Alfa de Cronbach de una escala debería estar por encima de .7, sin embargo, los valores del Alfa de Cronbach son bastante sensibles al número de ítems

de la escala y es común encontrar valores bajos en casos con escalas cortas. Del mismo modo, Briggs y Check (1986) indican que el rango óptimo para la correlación es de .2 a .4 (p.85)

Tabla 5

Prueba de Confiabilidad de Alfa de Cronbach

Cultura	Alfa de Cronbach
Clan	.759
Adhocrática	.781
Mercado	.809
Jerárquica	.784

Determinada la confiabilidad del instrumento, se procede a realizar el análisis factorial (Apéndice F) para continuar con el proceso de validación en la investigación se analizó los 24 factores (preguntas) de las 26 encuestas, La matriz de correlaciones obtenida se muestra en el Apéndice E, e indica que ésta es definida como no positiva, no siendo necesario efectuar un análisis factorial y el resultado de la determinante ayudó a indicar la existencia de correlación. Finalmente, según el análisis de la prueba de Spearman que se encuentra en el Apéndice G, obtenemos coeficientes de correlación con valores reducidos, lo cual indicaría que no existe correlación.

3.5. Recolección y análisis de datos

Recolección

La recolección de datos se inició en mayo del 2016 mediante una entrevista con el Gerente de la sucursal Huancayo a quien se brindó una breve presentación, en la cual se explicó los principales beneficios, así como el proceso y aplicación del cuestionario. La aprobación del estudio se llevó a cabo mediante la firma de la carta de autorización y consentimiento informado de la investigación.

El siguiente paso fue obtener la lista de colaboradores para poder realizar la selección aleatoria en función a las características necesarias de la investigación. En función a lo acordado se esperó que la institución emita la programación para la aplicación de las encuestas,

las cuales se realizaron por grupos. Los colaboradores aceptaron participar voluntariamente, de esta forma cooperaban al firmar el consentimiento informado. El tiempo promedio de duración de la aplicación del cuestionario fue de 10 minutos

Análisis de datos

Una vez culminado el proceso de recolección de datos, se procedió a la revisión y validación de las encuestas las cuales se codificaron y organizaron en una base de datos para luego ser analizadas mediante el programa SPSS, la matriz de datos fue realizada de forma horizontal y vertical para el análisis correspondiente.

Posteriormente se realizó el análisis de consistencia a todos los datos del cuestionario por medio del Diagrama de Cajas y Bigotes mediante éste se identificaron respuestas atípicas, variabilidad en los datos y distribución (ver Apéndice D); seguidamente se analizó el Alfa de Cronbach el cual permitió conocer que tan confiable pueden ser el cuestionario aplicado, además, para la validez del instrumento se realizó el análisis factorial, se aplicó la matriz de correlación el resultado de la determinante ayudó a indicar la existencia de correlación (ver Apéndice E) y para complementar la validez del instrumento se realizó la matriz de coeficiente de correlación de Spearman observando la existencia de correlación entre los diferentes tipos de culturas, los resultados se presentan en el Apéndice G y se aprecia que si existe correlación (Triola, 2009).

Capítulo IV: Presentación y Discusión de Resultados

En este capítulo se realiza el análisis de los resultados del cuestionario realizado bajo el instrumento *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), el cual permite conocer la percepción de la cultura organizacional de la organización en estudio según las variables ocupacionales: (a) Género, (b) Funciones, y (c) Antigüedad Laboral. La información fue procesada bajo el programa estadístico IBM SPSS *Statistics* 22.

4.1. Perfil de los Informantes

Contribuyeron con sus respuestas un total de 26 colaboradores de la agencia principal del Banco, quienes no tienen personal a cargo. Las composiciones de las variables utilizadas en la investigación fueron esenciales para analizar la influencia que tienen estas en el estudio, considerando para ello: (a) Género, (b) Funciones, y (c) Antigüedad laboral.

Tabla 6

Perfil de encuestados en función a las variables de estudio

Variables	Frecuencia Absoluta	Frecuencia porcentual
Género		
Masculino	10	38.5
Femenino	16	61.5
Total	26	100.0
Funciones		
Promotor de servicio	12	46.2
Asesor de crédito	14	53.8
Total	26	100.0
Antigüedad laboral		
< a un año	4	15.4
de 1 a 3 años	10	38.5
de 4 a 6 años	3	11.5
de 7 a 10 años	7	26.9
de 10 a 15 años	2	7.7
Total	26	100.0

4.2. Presentación y Discusión de los Resultados

Para la presentación y discusión de resultados se evaluó cada una de las hipótesis específicas y finalmente se evalúa la hipótesis general, según el método inductivo para contrastación de hipótesis.

Para el análisis de cada una de las hipótesis se inició realizando el estudio descriptivo de medias y desviación estándar para conocer si tienen diferencias significativas de percepción de culturas y la variabilidad que puedan presentar.

De seguida para validar la normalidad mediante histogramas, gráfico Q-Q se efectuó la prueba de distribución normal de Kolmogorov-Smirnov y/o Shapiro-Wilk, cuyos valores indicarían la homogeneidad de la muestra, donde los resultados con nivel de significancia menores a .05 indica que no tiene distribución normal por lo tanto se realiza la aplicación de pruebas no paramétricas para la comprobación de la hipótesis; y si los resultados tienen nivel de significancia mayores a .05 indica que si existe distribución normal se procede a trabajar con pruebas paramétricas (Triola, 2009)

También se realiza la prueba de Levene para analizar homogeneidad de dato; y posteriormente para rechazar o no la hipótesis se aplicó las pruebas no paramétricas de Kruskal-Wallis para más de dos muestras independientes o la U de Mann Whitney para dos muestras independientes. (Triola, 2009)

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación, los cuales evalúan las hipótesis planteadas una a una para ver si no se rechazan o se rechazan

4.2.1 Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la diferencia de género

H_{0e1} La percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la sucursal Huancayo del BCP no tienen diferencias.

H_{1e1} : La percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la sucursal Huancayo del BCP tiene diferencia.

Analizando la variable género para la percepción de la cultura, en la Tabla 7 se puede observar que en ambos géneros la cultura se distribuye en forma similar, es decir que no hay diferencias significativas según el género tomando en cuenta la media, siendo la cultura Mercado el que prevalece en la agencia principal del Banco.

Tabla 7

Tabla descriptiva de medias y desviación típica en función al género

Cultura	Género	Estadístico	
		Media	Desv. típ.
Clan	Masculino	23.92	10.896
	Femenino	25.10	14.938
Adhocrática	Masculino	21.83	7.009
	Femenino	21.20	9.396
Mercado	Masculino	31.42	11.427
	Femenino	32.76	14.580
Jerárquica	Masculino	22.83	8.799
	Femenino	20.94	12.297

La Figura 4 muestra la percepción cultural actual respecto a las medias

De la misma forma, tal como se realizó en la hipótesis H1, se graficó la distribución de la información de acuerdo al género por cada tipo de cultura.

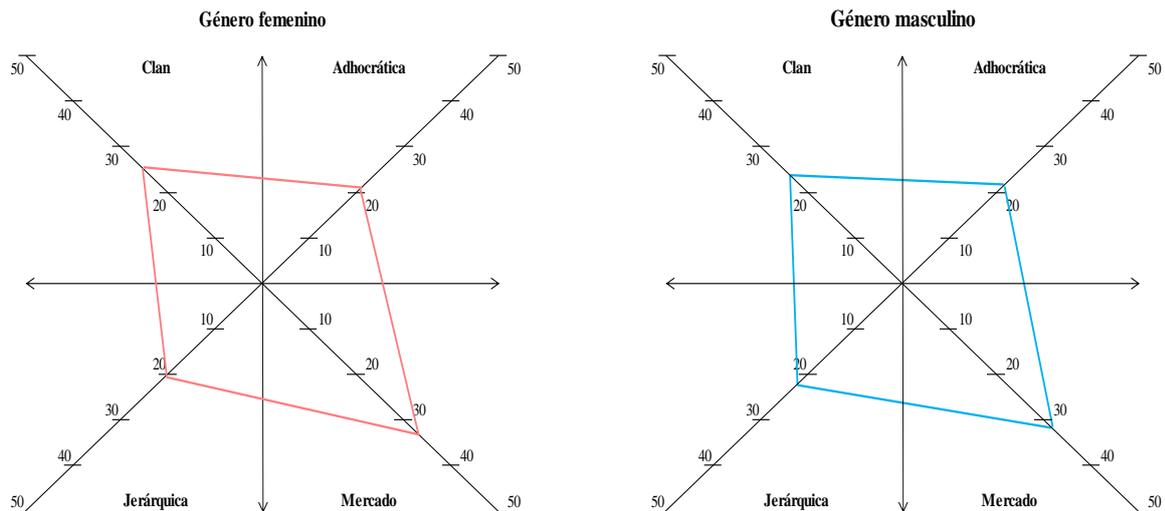


Figura 4 Percepción de la cultura de acuerdo al género

Después de realizar el análisis descriptivo de las muestras por cada cultura, se analizó las medias según género para cada dimensión de los componentes culturales, las cuales se muestran en el Apéndice H, se puede apreciar que la mayor variación se da en la cultura Mercado, en su dimensión: estilo gerencial con 9.94 puntos de diferencia y en la cultura Clan en la dimensión: liderazgo en la organización con 8.56 puntos de diferencia. Para el análisis de la prueba de normalidad se aplicó el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, de los cuales se obtuvo niveles de significancia menor a .05, esto indica que no poseen una distribución normal, por lo tanto, para poder realizar la validación de la hipótesis planteada es conveniente el uso de pruebas no paramétricas.

Tabla 8

Prueba de distribución normal en función al género para cada cultura.

Género de la persona encuestada		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clan	Masculino	.172	60	.000	.910	60	.000
	Femenino	.196	96	.000	.854	96	.000
Ad-hoc	Masculino	.247	60	.000	.874	60	.000
	Femenino	.231	96	.000	.895	96	.000
Mercado	Masculino	.233	60	.000	.876	60	.000
	Femenino	.221	96	.000	.935	96	.000
Jerárquica	Masculino	.224	60	.000	.915	60	.000
	Femenino	.147	96	.000	.946	96	.001

a. Corrección de la significación de Lilliefors

En la Tabla 9 se puede analizar el nivel de significancia (p-) asociado al estadístico de Levene, se obtuvo niveles de significancia mayores a .05 en las culturas: (a) Clan, (b) Adhocrática, y (c) Mercado por lo que se confirma que estos grupos según el género si poseen homogeneidad de varianzas. Sin embargo, en la cultura Jerárquica se obtuvo nivel de significancia por debajo de .05, por lo tanto, este grupo no presenta homogeneidad entre sus varianzas.

Tabla 9

Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Clan	3.181	1	154	.076
Ad-hoc	1.476	1	154	.226
Mercado	3.135	1	154	.079
Jerárquica	7.838	1	154	.006

Para poder validar en la hipótesis, se usa la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney, así determinar si la percepción de cultura debido al género posee diferencias. Según los resultados que se muestran en la Tabla 10, al realizar el análisis se determina niveles de

significancia mayores a .05, lo cual indica que no existen diferencias en la percepción de la cultura.

Tabla 10

Prueba no paramétrica U de Mann-Whitney

Estadísticos de contraste ^a				
	Clan	Ad-hoc	Mercado	Jerárquica
U de Mann-Whitney	2787.500	2673.500	2720.000	2606.000
W de Wilcoxon	7443.500	7329.500	4550.000	7262.000
Z	-.343	-.799	-.595	-1.024
Sig. Asintót. (bilateral)	.732	.424	.552	.306

a. Variable de agrupación: Género de la persona encuestada

Tabla 11

Contraste de la hipótesis en función al género

Cultura	Hipótesis	Hipótesis Nula	Hipótesis Alterna
Clan	No existen diferencias en la distribución de Clan según género en la percepción de cultura.	No rechazar la hipótesis nula	Rechazar la hipótesis alterna
Adhocrática	No existen diferencias en la distribución de Adhocrática según género en la percepción de cultura.	No rechazar la hipótesis nula	Rechazar la hipótesis alterna
Mercado	No existen diferencias en la distribución de Mercado según género en la percepción de cultura.	No rechazar la hipótesis nula	Rechazar la hipótesis alterna
Jerárquica	No existen diferencias en la distribución de Jerárquica según género en la percepción de cultura.	No rechazar la hipótesis nula	Rechazar la hipótesis alterna

En función a los resultados basados en los cuatro tipos de culturas se concluye en no rechazar la hipótesis nula.

4.2.2. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a las funciones.

H_{0e2}: La percepción de la cultura organizacional según las funciones de los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP no tienen diferencias.

H_{1e2}: La percepción de la cultura organizacional según las funciones de los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP tienen diferencias.

Para poder determinar las diferencias de percepción de la cultura según las funciones que desempeñan los colaboradores, se realizó el análisis descriptivo de las medias, y se logra

determinar que, en el caso de los colaboradores, con funciones Promotor de servicio y Asesor de crédito existe una inclinación hacia la cultura Mercado. En la Tabla 12, se observan los resultados.

Tabla 12

Tabla descriptiva de medias y desviación típica de acuerdo a las funciones.

Cultura	Funciones	Estadístico	
		Media	Desv. típ.
Clan	Promotor de servicio	23.82	10.664
	Asesor de crédito	25.36	15.558
Adhocrática	Promotor de servicio	22.43	7.645
	Asesor de crédito	20.60	9.197
Mercado	Promotor de servicio	29.38	10.172
	Asesor de crédito	34.70	15.335
Jerárquica	Promotor de servicio	24.38	10.276
	Asesor de crédito	19.35	11.295

Gráficamente los resultados de las medias según las funciones que desempeñan los colaboradores se muestran en la Figura 5. Asimismo, la distribución de frecuencia de la información de acuerdo a la variable funciones desempeñadas por cada tipo de cultura, se aprecia en el Apéndice L.

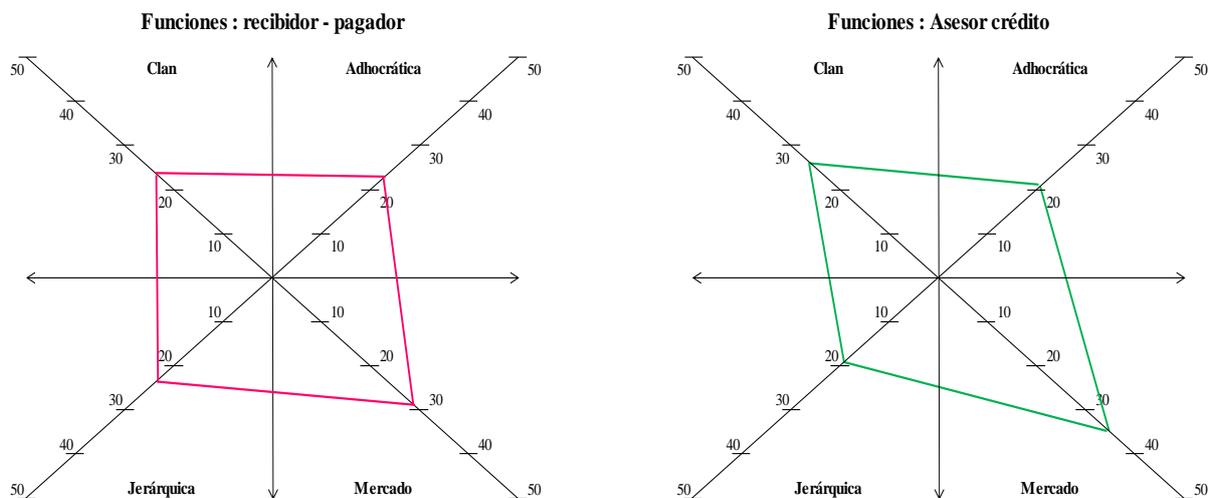


Figura 5 Percepción de la cultura de acuerdo a las funciones del colaborador.

Del análisis de las medias según las funciones que desempeñan los colaboradores por cada tipo de cultura, se encontró que las mayores variaciones se dan en la cultura Mercado en las dimensiones características dominantes y unión en la organización en cuanto a la cultura Jerárquica específicamente en la dimensión características dominantes, tal como se muestra en el Apéndice K.

Para poder realizar las pruebas de normalidad de acuerdo a las funciones que desempeñan los colaboradores se hizo el análisis con el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, los datos se muestran en la tabla, e indican que no poseen una distribución normal ya que los valores de significancia son menores a .05, por lo tanto, para la validación de hipótesis se realizarán pruebas no paramétricas.

Tabla 13

Prueba de distribución normal de acuerdo a las funciones del colaborador, para cada cultura.

Función desarrollada por el encuestado		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clan	Promotor de servicio	.168	72	.000	.939	72	.002
	Asesor de crédito	.168	84	.000	.853	84	.000
Ad-hoc	Promotor de servicio	.250	72	.000	.865	72	.000
	Asesor de crédito	.236	84	.000	.903	84	.000
Mercado	Promotor de servicio	.267	72	.000	.866	72	.000
	Asesor de crédito	.168	84	.000	.954	84	.005
Jerárquica	Promotor de servicio	.153	72	.000	.936	72	.001
	Asesor de crédito	.214	84	.000	.935	84	.000

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Realizando la prueba de homogeneidad de varianzas de Levene, indica que según funciones que desempeñan los colaboradores en las culturas: (a) Clan, (b) Adhocrática, y (c) Jerárquica se acepta esta homogeneidad de varianzas puesto que los valores de significancia son mayores a .05; sin embargo, en la cultura Mercado no existe homogeneidad de varianzas por el nivel de significancia menor a .05.

Tabla 14

Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Clan	3.745	1	154	.055
Ad-hoc	.417	1	154	.519
Mercado	18.115	1	154	.000
Jerárquica	.050	1	154	.824

Para poder validar en la hipótesis, se usa la prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis, para poder conocer si la percepción de cultura debido a las funciones que desempeñan los colaboradores posee diferencias. Según los resultados que se muestran en la Tabla 15, al realizar el análisis se determina que en las culturas Clan y Adhocrática no existen diferencias en la percepción ya que los niveles de significancia son mayores a .05 mientras que las culturas Mercado y Jerárquica quienes presentan niveles de significancia menores a .05, indica que si existen diferencias en la percepción de la cultura.

Tabla 15

Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis

	Estadísticos de contraste ^{a,b}			
	Clan	Ad-hoc	Mercado	Jerárquica
Chi-cuadrado	.028	1.883	5.482	6.979
Gl	1	1	1	1
Sig. asintót.	.868	.170	.019	.008

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Función desarrollada por el encuestado

Tabla 16

Contraste de la Hipótesis según funciones

Cultura	Hipótesis	Hipótesis Nula	Hipótesis alterna
Clan	No existen diferencias en la distribución de Clan según funciones en la percepción de cultura.	No rechazar hipótesis nula	Rechazar hipótesis alterna
Adhocrática	No existen diferencias en la distribución de Adhocrática según funciones en la percepción de cultura.	No rechazar hipótesis nula	Rechazar hipótesis alterna
Mercado	No existen diferencias en la distribución de Mercado según funciones en la percepción de cultura.	Rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis alterna
Jerárquica	No existen diferencias en la distribución de Jerárquica según funciones en la percepción de cultura.	Rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis alterna

En función a los resultados basados en los cuatro tipos de culturas se concluye en rechazar la hipótesis nula, aceptando de esta manera la hipótesis alterna.

4.2.3. Análisis de la percepción de la cultura organizacional debido a la antigüedad laboral.

H_{0e3}: La percepción de la cultura organizacional por la antigüedad laboral entre los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP no tienen diferencias.

H_{1e3}: La percepción de la cultura organizacional por la antigüedad laboral entre los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP tienen diferencias.

En función a las muestras analizadas para determinar la percepción de la cultura según la antigüedad laboral, en la Tabla 17 se aprecia que el personal en todas las (categorías) tiene una mayor percepción de cultura enfocada en la cultura Mercado.

Tabla 17

Tabla descriptiva de medias y desviación típica de acuerdo a las funciones.

Cultura	Antigüedad Laboral	Estadístico	
		Media	Desv. típ.
Clan	< a un año	24.17	10.391
	de 1 a 3 años	23.67	11.998
	de 4 a 6 años	16.11	9.003
	de 7 a 10 años	28.93	15.042
	de 10 a 15 años	28.33	19.810
Adhocrática	< a un año	22.92	5.500
	de 1 a 3 años	21.83	8.535
	de 4 a 6 años	18.33	6.860
	de 7 a 10 años	20.00	7.730
	de 10 a 15 años	26.25	14.943
Mercado	< a un año	28.54	9.026
	de 1 a 3 años	30.83	10.543
	de 4 a 6 años	40.56	12.472
	de 7 a 10 años	31.07	13.184
	de 10 a 15 años	38.33	26.227
Jerárquica	< a un año	24.38	7.706
	de 1 a 3 años	23.67	10.848
	de 4 a 6 años	25.00	9.075
	de 7 a 10 años	20.00	11.529
	de 10 a 15 años	7.08	7.525

Gráficamente las medias según antigüedad laboral de los colaboradores se muestran en la Figura 6. Asimismo, la distribución de frecuencia de la información de acuerdo a la variable funciones desempeñadas por cada tipo de cultura, se aprecia en el Apéndice O.

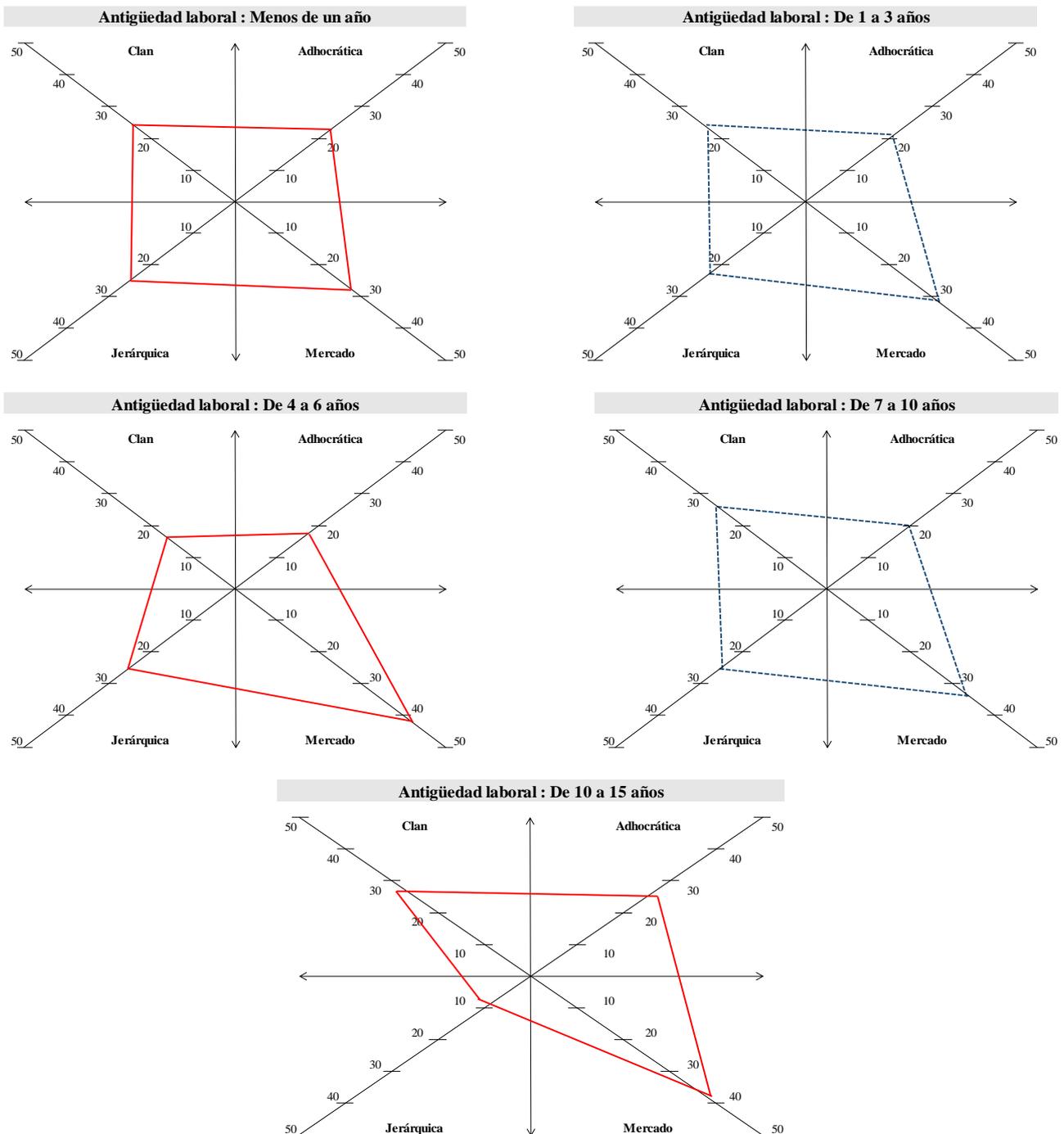


Figura 6. Percepción de la cultura de acuerdo a la antigüedad laboral

Para validar donde se encuentran las mayores diferencias de percepción de la cultura según la antigüedad laboral debido a las dimensiones que componen cada cultura, en el Apéndice N se aprecia que las mayores diferencias se dan en la cultura Jerárquica en sus dimensiones características dominantes, estilo gerencial y énfasis estratégico.

Para realizar el análisis de distribución normal se utilizó el método Kolmogorov-Smirnov y Shapiro-Wilk, de acuerdo a los resultados analizados en función a la antigüedad laboral, se obtuvo niveles de significancia de .05 variables, indicando que solo 3 de los variables son mayores a .05 (ver Tabla 18), por lo que estos componentes culturales clasificados poseen una distribución normal y los otros 17 no poseen una distribución normal.

Tabla 18

Prueba de distribución normal de acuerdo a la antigüedad laboral, para cada cultura.

	Tiempo que viene trabajando en la organización	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Clan	< a un año	.135	24	.200*	.941	24	.168
	de 1 a 3 años	.132	60	.011	.946	60	.010
	de 4 a 6 años	.418	18	.000	.636	18	.000
	de 7 a 10 años	.234	42	.000	.719	42	.000
	de 10 a 15 años	.246	12	.043	.834	12	.023
Ad-hoc	< a un año	.256	24	.000	.812	24	.000
	de 1 a 3 años	.268	60	.000	.865	60	.000
	de 4 a 6 años	.263	18	.002	.840	18	.006
	de 7 a 10 años	.333	42	.000	.813	42	.000
	de 10 a 15 años	.195	12	.200*	.883	12	.095
Mercado	< a un año	.227	24	.002	.879	24	.008
	de 1 a 3 años	.281	60	.000	.875	60	.000
	de 4 a 6 años	.220	18	.021	.912	18	.093
	de 7 a 10 años	.177	42	.002	.899	42	.001
	de 10 a 15 años	.255	12	.030	.861	12	.050
Jerárquica	< a un año	.173	24	.061	.925	24	.075
	de 1 a 3 años	.168	60	.000	.943	60	.008
	de 4 a 6 años	.265	18	.002	.830	18	.004
	de 7 a 10 años	.167	42	.005	.938	42	.024
	de 10 a 15 años	.243	12	.048	.821	12	.016

a. Corrección de la significación de Lilliefors

Para definir la homogeneidad de varianzas según antigüedad laboral de los colaboradores, se aceptó la homogeneidad para la cultura Jerárquica por tener un valor de significancia mayor a .05, sin embargo, en las culturas: (a) Clan, (b) Adhocrática, y (c) Mercado no poseen homogeneidad de varianzas puesto que el nivel de significancia es menor a .05.

Tabla 19

Prueba de homogeneidad de varianzas

	Estadístico de Levene	gl1	gl2	Sig.
Clan	2.959	4	151	.022
Ad-hoc	6.400	4	151	.000
Mercado	13.086	4	151	.000
Jerárquica	1.307	4	151	.270

Para validar la hipótesis, se utilizó la prueba no paramétrica Kruskal-Wallis, con la finalidad de conocer si existe diferencias en la percepción según la antigüedad laboral. De los resultados se determina que en las culturas: (a) Clan, (b) Mercado, y (c) Jerárquica si existen diferencias en la percepción, esto teniendo como indicador los niveles de significancia menores a .05; en cuanto a la cultura Adhocrática quien presento el nivel de significancia mayor a .05 no existe diferencias en la percepción.

Tabla 20

Prueba no paramétrica de Kruskal-Wallis

	Estadísticos de contraste ^{a,b}			
	Clan	Ad-hoc	Mercado	Jerárquica
Chi-cuadrado	12.294	5.108	10.159	23.789
Gl	4	4	4	4
Sig. asintót.	.015	.276	.038	.000

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Tiempo que viene trabajando en la organización

Tabla 21

Contraste de la Hipótesis según antigüedad laboral

Cultura	Hipótesis	Hipótesis Nula	Hipótesis Alternativa
Clan	No existen diferencias en la distribución de Clan según antigüedad laboral en la percepción de cultura.	Rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis alterna
Adhocrática	No existen diferencias en la distribución de Adhocrática según antigüedad laboral en la percepción de cultura.	No rechazar hipótesis nula	Rechazar hipótesis alterna
Mercado	No existen diferencias en la distribución de Mercado según antigüedad laboral en la percepción de cultura.	Rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis alterna
Jerárquica	No existen diferencias en la distribución de Jerárquica según antigüedad laboral en la percepción de cultura.	Rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis alterna

En cuanto a la hipótesis nula planteada esta es rechazada, en función de los resultados obtenidos.

4.2.4. Análisis de la percepción de la cultura organizacional en las muestras analizadas.

H_{0e4} : La percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la sucursal Huancayo del BCP no tienen diferencias.

H_{1e4} : La percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la sucursal Huancayo del BCP tienen diferencias.

Para el análisis de la hipótesis se evaluaron los niveles totales de cultura percibida en ambos escenarios, las diferencias encontradas descritas en los resultados de la Tabla 22 indican que la percepción cultural de mayor intensidad en el escenario actual es de Mercado y respecto a la situación deseada se aprecia que la cultura Clan presenta mayor intensidad.

Tabla 22

Tabla descriptiva de medias y desviación típica de acuerdo a la cultura actual y deseada.

Medida	Cultura actual				Cultura deseado			
	Clan	Ad-hoc	Mercado	Jerárquica	Clan	Ad-hoc	Mercado	Jerárquica
Media	24.65	21.44	32.24	21.67	34.55	22.88	23.91	18.65
Desviación estándar	13.502	8.539	13.432	11.091	18.416	9.504	9.710	9.577

Al realizar la comparación de la percepción de cultura actual con la deseada, se aprecia que hay un incremento significativo en la cultura Clan, pasando a ser la cultura de mayor percepción en toda la muestra. En la Figura 7 se aprecia un incremento de: (a) 9.90 puntos en la cultura Clan, (b) 1.44 puntos en la cultura Adhocrática; y la disminución de las medias en el caso de: (a) la cultura Mercado 8.33 puntos, y (b) en la Jerárquica en 3.02 puntos.

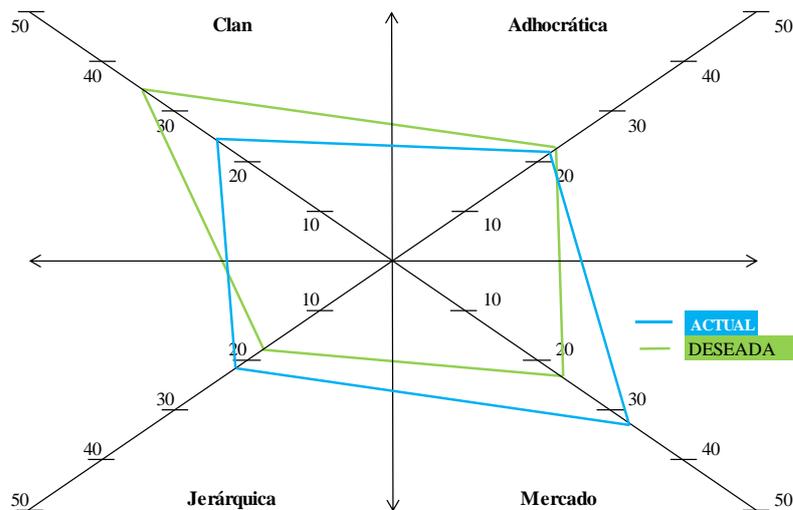


Figura 7 Percepción de la cultura actual y deseada para el total de la muestra

Finalmente, se utilizó la prueba no paramétrica para las muestras relacionadas por pares de Wilcoxon, para determinar si las diferencias entre la percepción de la cultura actual y deseada, son significativas. Los resultados mostrados en la tabla 23 indican que según los niveles de significancia se dieron cambios significativos en la percepción todas las culturas: (a) Clan, (b) Mercado, (c) Adhocrática, y (c) Jerárquica.

Tabla 23

Prueba de Wilcoxon H4.

	Estadísticos de contraste ^a			
	Clan Deseado Clan Actual	Ad-hoc Deseado Ad-hoc Actual	Mercado Deseado Mercado Actual	Jerárquica Deseado - Jerárquica Actual
Z	-7,241 ^b	-2,691 ^b	-6,806 ^c	-3,749 ^c
Sig. asintót. (bilateral)	.000	.007	.000	.000

a. Prueba de los rangos con signo de Wilcoxon

b. Basado en los rangos positivos.

c. Basado en los rangos negativos.

Tabla 24

Contraste de la Hipótesis

Cultura	Hipótesis	Hipótesis Nula	Hipótesis Alterna
Clan	No existen diferencias en la distribución de Clan según percepción de cultura actual respecto a la deseada	Rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis alterna
Adhocrática	No existen diferencias en la distribución de Adhocrática según percepción de cultura actual respecto a la deseada	Rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis alterna
Mercado	No existen diferencias en la distribución de mercado según percepción de cultura actual respecto a la deseada	Rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis alterna
Jerárquica	No existen diferencias en la distribución de jerárquica según percepción de cultura actual respecto a la deseada	Rechazar hipótesis nula	No rechazar hipótesis alterna

En función a los resultados basados en las cuatro culturas se concluye en rechazar la hipótesis nula

4.2.5. Análisis de la Hipótesis General

H_{0g}: La percepción según las variables ocupacionales en la cultura organizacional de la sucursal Huancayo del BCP no tienen diferencias.

H_{1g}: La percepción según las variables ocupacionales en la cultura organizacional de la sucursal Huancayo del BCP tienen diferencias.

Para la comprobación de la hipótesis general se realiza el contraste de hipótesis mediante el método inductivo de comprobación de hipótesis mediante el cual se alcanza

observando casos específicos y generalizando de ellos al caso principal (Devore, 2008). En la Tabla 25 presenta la aceptación o rechazo de hipótesis en función a las variables ocupaciones (a) género, (b) funciones, y (c) antigüedad laboral. En base a los resultados la hipótesis nula general es rechazada, por lo que se acepta la H1 determinando que si existen diferencias en la percepción de la Cultura Organizacional en la Sucursal Huancayo del Banco de crédito del Perú.

Tabla 25

Análisis de hipótesis general

Hipótesis	Hipótesis nula	Hipótesis alterna
La percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la sucursal Huancayo del BCP no tienen diferencias.	No rechazar la hipótesis nula	Rechazar la hipótesis alterna
La percepción de la cultura organizacional según las funciones de los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP no tienen diferencias.	Rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis alterna
La percepción de la cultura organizacional por la antigüedad laboral entre los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP no tiene diferencias.	Rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis alterna
La percepción de la cultura organizacional actual y la deseada en la sucursal Huancayo del BCP no tienen diferencias.	Rechazar la hipótesis nula	No rechazar la hipótesis alterna

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

1. Respecto a determinar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores de diferente género en la sucursal Huancayo del BCP, se aprecia que en ambos géneros la cultura se distribuye en forma similar, por lo tanto, no existe diferencias de percepción y en ambos casos: (a) femenino, y (b) masculino, predomina la Cultura Mercado. Asimismo, de los resultados obtenidos se observa que las dimensiones mejor valoradas son; (a) Unión en la Organización, seguida por la dimensión (b) Criterio para el éxito.
2. Respecto a determinar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional según las funciones de los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP, se concluye en que si existen diferencias de percepción , además en el panorama general indica que en ambos casos: (a) promotor de servicios, y (b) asesor de crédito, predomina la Cultura Mercado, los resultados según la función de los colaboradores indican que las mayores diferencias de percepción se concentran en la dimensión Características Dominantes con una diferencia de medias de 9.4; caso contrario la dimensión Estilo Gerencial presenta una mínima diferencia de medias de 1.49.
3. Respecto a determinar si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional por la antigüedad laboral entre los colaboradores en la sucursal Huancayo del BCP, se determinó que si existen diferencias , y para todos los casos: (a) menor a un año, (b) de 1 a 3 años, (c) de 4 a 6 años, (d) de 7 a 10 años, (e) de 10 a más, predomina la cultura Mercado, teniendo diferencias significativas de 2.14 hasta 31.25 respecto a las culturas Clan, Mercado y Adhocrática, del mismo modo el desarrollo de los resultados denota que los colaboradores con antigüedad laboral menor a un año en la organización tienen valores similares entre las cuatro culturas.

4. Respecto a determinar si existen diferencias en la percepción de la de la cultura organizacional actual y la deseada en la sucursal Huancayo del BCP no tienen diferencias”, se determinó que sí existen diferencias según la totalidad de la muestra. Por lo tanto, en función al Modelo de Valores de Competencia se puede analizar que la cultura organizacional en la agencia principal del banco presenta una mezcla en diferente nivel de las culturas propuestas por Cameron y Quinn, teniendo alguna de ellas mayores valores de significancia. En el caso de la percepción de la cultura organizacional actual se considera la cultura Mercado, sin embargo, en la percepción deseada predomina la cultura Clan. Ante este análisis se puede comprender porque se presentaba el problema de valoración de propuestas en la gestión, así como las reacciones negativas en diferentes situaciones.
5. El objetivo general de la investigación fue determinar diferencias en la percepción según las variables ocupacionales en la cultura organizacional de la sucursal Huancayo del BCP, al aplicar las pruebas en las variables ocupacionales estudiadas y se obtuvo los siguientes resultados: (a) según género, no existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional entre colaboradores; (b) según las funciones de los colaboradores, si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional; (c) según antigüedad laboral, si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional (d) Si existen diferencias en la percepción de la cultura organizacional actual y deseada en la agencia principal del banco. Por lo tanto, se evidencia que el problema planteado en la investigación debe ser tratado con urgencia, de ser indiferentes a esta situación podría incrementarse las dificultades en el logro de objetivos de la gestión. Se encontraron diferencias en la percepción de la cultura organizacional en las variables ocupacionales y en todas se evidencia la predominancia de la cultura mercado.
6. En el análisis de los resultados sobre la percepción de la cultura organizacional actual y deseada en la agencia principal, los resultados en los casos: (a) percepción de la cultura

organizacional actual predomina la cultura Mercado, y en (b) percepción de la cultura organizacional deseada predomina la cultura Clan, según el Modelo de Valores de Competencia estos resultados se ubican en cuadrantes opuestos, lo cual es bueno porque es una característica presentada en organizaciones efectivas según la teoría de MVC de Cameron y Quinn (2011).

7. De los resultados, según las variables ocupacionales: (a) género, (b) funciones, y (c) antigüedad laboral, se observa que existe similitudes en referencia a la cultura Adhocrática y la cultura Jerárquica, esto debido al entorno que enfrenta la organización y las características del negocio.

Recomendaciones

1. De acuerdo a los resultados obtenidos según el género de los colaboradores, se recomienda reforzar las dimensiones valoradas por los colaboradores ya que ello resultará beneficioso para la gestión, teniendo en cuenta la dimensión Unión en la organización la gerencia debe reforzar la unión de los colaboradores lo cual permitirá el logro de objetivos conjuntos, asimismo la gerencia debe buscar alinear la definición de éxito de la gestión con la labor de los colaboradores así podrán lograr las metas, de esta forma, se recomienda realizar actividades de acompañamiento.
2. Según los resultados por la función de los colaboradores se recomienda fomentar el equilibrio en el desarrollo de las dimensiones según el MVC , de este modo se requiere trabajar en la dimensión de Características Dominantes que presenta mayor discrepancia; para poder lograrlo se debe tener en cuenta la fortaleza de las dimensiones Estilo gerencial y Énfasis Estratégico diagnosticando las necesidades de capacitación en cada área y realizando programas de Comunicación en Cascada que cubran estas necesidades, así la gerencia podrá reforzar e interiorizar en los colaboradores los objetivos principales de la organización.

3. Dados los resultados por la antigüedad laboral de los colaboradores, se recomienda dar continuo seguimiento (encuestas de bienvenida, charlas sobre valores de la organización, presentación general dinámica) ya que los colaboradores nuevos pasan por un proceso de adaptación por lo tanto busca aprender y encajar en todos los grupos dentro la empresa, sin embargo a medida que pasa el tiempo de permanencia la percepción se direcciona a la cultura mercado, debido al desarrollo de sus labores y la dependencia del cumplimiento de las metas individuales; sin embargo esto no quiere decir que se deje de lado las otras culturas, pero la intensidad de éstas disminuye.
4. En función a la hipótesis sobre percepción de la cultura organizacional actual y deseada se recomienda que la gestión debe comprometer el alineamiento de las acciones a realizar mediante la identificación de las acciones complementarias propuestas mencionadas en la primera conclusión, además realizar estudios externos continuos puesto que estos permitirán contrastar las realidades presentadas y permitirá obtener una gama de opciones para mejorar la gestión de la organización. Teniendo la base del MVC se recomienda considerar acciones en función a ambos perfiles culturales. Según Cameron y Quinn (2011) la cultura Mercado se caracteriza por estar orientado básicamente a los resultados; los lineamientos se basan en la producción y competencia; es un ambiente duro y exigente. En cuanto a la Cultura Clan, indica que esta es caracterizada por un lugar agradable, donde las personas comparten mucho de sí mismos. Es considerado como una “familia”, los líderes incluso son considerados como figuras parentales. La organización hace hincapié en el beneficio del desarrollo individual a largo plazo, cohesión alta, la moral, trabajo en equipo, la participación y el consenso.
5. Del objetivo general de la investigación, siendo rechazada la hipótesis general y evidenciando la problemática en la agencia principal del banco y en función al MVC (2011) por el cual se rige la investigación, se recomienda iniciar un cambio de cultura

organizacional tomando acciones complementarias las cuales son: (a) determinar cuáles son los cambios y las no modificaciones, (b) identificar colaboradores líderes, y finalmente (c) desarrollar un plan de mejora.

6. En función a los resultados en la percepción de la cultura organizacional actual y deseada se recomienda que la gestión de la organización debe actuar fomentando la estabilidad y control de los procesos y al mismo tiempo trabajar para generar compromiso, lealtad, así como buscar el bienestar de los colaboradores.

Según la teoría del MVC “las organizaciones efectivas son capaces de comportarse de forma flexible y a veces contradictoria (Cameron y Quinn, 2006, p 71).

7. Se recomienda tomar en consideración la necesidad de los clientes, por ello algunas organizaciones requieren mantener culturas balanceada dentro del Modelo de Valores de Competencia.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones

- Analizar la cultura organizacional al inicio y mitad del año laboral para así diagnosticar acciones de mejora continuas.
- Estudiar otras variables independientes como: (a) niveles jerárquicos y (b) nivel de instrucción, entre otros.

Referencias

- Abma, T. A. (2000). Fostering learning-in-organizing through narration: Questioning myths and stimulating multiplicity in two performing art schools. *European Journal of work and organizational psychology*, 9(2), 211-231.
- Abravanel et al (1992) *Cultura organizacional aspectos teóricos prácticos y metodológicos*, Colombia Legis.
- Adeyoyin, S. O. (2006). Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service. *Library Philosophy and Practice* (e-journal).
- Banco Central de Reservas del Perú (s.f.). Glosario. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/b.html>
- Banco de Crédito del Perú (s.f.). Recuperado de <https://ww3.viabcp.com/connect/ViaBCP%202017/Credicorp/Memoria%20BCP%202016.pdf>
- Banco de Crédito del Perú (s.f.). Recuperado de <https://www.viabcp.com/wps/portal/Home/nosotros>
- Baptista, P., Fernández, C., & Hernández, R. (2010). *Metodología de la investigación*. DF, México: Editorial The McGraw-Hill.
- Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework*. The Jossey-Bass Business & Management Series.
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. *Revista Económicas CUC*, Vol. 34, No. 1, pp. 131-152. Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta.
- Chan, A., & Clegg, S. (2002). History, culture and organization studies. *Culture and Organization*, 8(4), 259-273.

- Chiavenato, I. (2004). Comportamiento organizacional. International Thomson.
- Cruz, T (2001) La cultura organizacional Fundamentos teóricos y metodológicos. Tesis en opción a doctora en Ciencias económica. Centro de Estudios de la Economía Cubana. Universidad de La Habana.
- Dávila, C. (1985). Teoría organizacional y administración: Enfoque crítico.
- Deal Y & Kennedy. A. (185) Culturas Corporativas: ritos y rituales de la vida organizacional, México, Fondo educativo Interamericano.
- Denison, D. R., Janovics, J., Young, J., & Cho, H. J. (2006). Diagnosing organizational cultures: Validating a model and method. Documento de trabajo. Denison Consulting Group.
- Ernst & Young (2014). Mirada del sector bancario. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/mirada-al-sector-bancario-ultimos-15-anos-2111606>
- Franco, Paitán, Risco, Santillán (2014). “Percepción de la cultura organizacional en clínicas de la ciudad de Huancayo aplicando el OCAI”. Tesis para obtener el grado de magister en Administración Estratégica de Empresas otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Gibson J y otros (2006) Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos, México: McGraw Hill. 12va edición.
- Gubbins (2017). ¿La rentabilidad de una empresa depende de su clima laboral? Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/negocios/rentabilidad-empresa-depende-su-clima-laboral-noticia-1984648>
- Hernández, R. y Méndez V., S. (noviembre, 2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia. Revista PsiqueMag.

- Hernández, R., & Fernández Collado, C. (2008). Validación de un instrumento para medir la cultura empresarial en función del clima organizacional y vincular empíricamente ambos constructos. *Humanitas. Revista de investigación*, 5(5), versión electrónica
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Idalberto, C. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thomsom.
- Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Kaarst -Brown, M. L., Nicholson, S., Von Dran, G. M., & Stanton, J. M. (2004). Organizational cultures of libraries as a strategic resource. *Library Trends*, 53(1), 33.
- Lanas, G. A. (2014). La cultura organizacional en relación a la satisfacción laboral del personal del Ministerio de Relaciones Exteriores de la ciudad de Quito Informe Final del Trabajo de Titulación de Psicóloga Industrial. Carrera de Psicología Industrial. Quito: UCE. 136 p.
- Mayor, A. (1985). *Ética, productividad y trabajo en Antioquia*.
- Mena, T (2017). Cultura de la empresa y Cumplimiento Corporativo. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/agenda-legal/2017/07/cultura-de-la-empresa-y-cumplimiento-corporativo.html?ref=gesr>
- Munduate, L. (1997). *Psicología social de la organización: las personas organizando Pirámide*.
- Ogbonna & Wilkinson (1988) Ogbonna, E., & Wilkinson, B. (1988). Corporate strategy and corporate culture: the management of change in the UK supermarket industry. *Personnel Review*, 17(6), 10-14.
- Pérez, R. I. (2013). propuesta de un modelo de gestión humana y cultura organizacional para pymes innovadoras, revista de escuela de administración de negocios. Pág. 46-65

- Peters, T., & Waterman Jr, R. H. (1982). En busca de la excelencia. Harper Collins Christian Publishing.
- Ricardo, R. (2005). Debate teórico sobre la interrelación entre cultura, el desempeño organizacional y la innovación. *The Anáhuac Journal*, 6(1), 9-34.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. S. P., & Timothy, A. J. (2009). Comportamiento organizacional (No. 65.013). Pearson Educación.
- Rodríguez, J. M. (1992). El factor humano en la empresa. Deusto-2005.
- Salazar, K. (2017). Servicio de Atención al Cliente. Indecopi: 45 de cada 100 reclamos son contra entidades financieras. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/indecopi-45-100-reclamos-son-entidades-financieras-134556>
- Salazar, Navarro (2008). El estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn “Caso de una empresa del sector asegurador venezolano”. Universidad Católica Andrés Bello.
- Sánchez (2014). Estudia la “Caracterización de la Cultura Organizacional de las Instituciones de Educación Superior del Estado de Guanajuato” para optar el grado académico de Doctor en Administración. Universidad Autónoma de Querétaro.
- Schein, E. H. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. Plaza & Janés.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative science quarterly*, 339-358.
- Thomas, P. (1982). Waterman Jr, Robert. busca de la excelencia.
- Triola, M. F. (2009). *Probabilidad y estadística*. Pearson educación
- Weick, K. E. (1995). Sensemaking in organizations (Vol. 3). Sage.
- Wolters Kluwer (12 de marzo de 2018). Recuperado de http://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?.params=H4sIAAAA AAAEAtMSbF1jTAAAUNDU3NLtvLUouLm_DzbsMz01LySVACHuQOOIAAAA A==WKE.

Apéndice A

Guía de entrevista a gerente de la sucursal principal del Banco

GUÍA DE ENTREVISTA PARA IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMA	
<i>Fecha:</i>	<u>Preguntas</u> <ul style="list-style-type: none">• ¿Tiene Ud. Conocimiento de la importancia de medir la Cultura Organizacional?• ¿En su gestión se ha realizado o realiza la medición de la Cultura Organizacional?• ¿Sabe Ud.Cuál sería el impacto de tener diferencias en la percepción de la cultura Organizacional dentro de la agencia que lidera?
<i>Empresa :</i>	
<i>Datos del entrevistado:</i>	
<i>Notas:</i>	

Apéndice B

Consentimiento informado



Consentimiento Informado

Consentimiento Informado para los participantes en la investigación “Cultura Organizacional”

Acepto participar voluntariamente en esta investigación conducida por los investigadores de la Universidad Continental de la Carrera Profesional de Administración. He sido informado/a de que la meta de este estudio es recolectar datos que permitan describir algunas características de la cultura organizacional, o sea los valores y creencias que las personas tienen sobre su centro de trabajo.

Me han indicado que tendré que responder una encuesta que tiene dos partes, lo cual me tomará aproximadamente unos 10 minutos. Reconozco que la información que yo provea en el curso de esta investigación es estrictamente anónima y no será usada para ningún otro propósito fuera de los de este estudio. Los datos que dé sobre mi persona solamente serán usados de manera agrupada y para fines estadísticos.

He sido informado/a de que puedo hacer preguntas sobre el estudio en cualquier momento y que puedo retirarme del mismo cuando así lo decida, sin que esto acarree perjuicio alguno para mi persona. De tener preguntas sobre mi participación en este estudio, puedo contactar a Carolina Stephanie Figueroa Vargas al teléfono 945600557.

Nombre del Participante

Firma del Participante

Fecha

I

Género: M ___ F ___

Edad: ___

Función y área en la que trabaja: _____

Apéndice C

Cuestionario *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI)

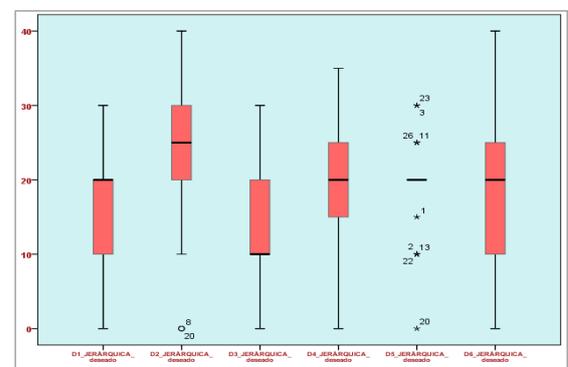
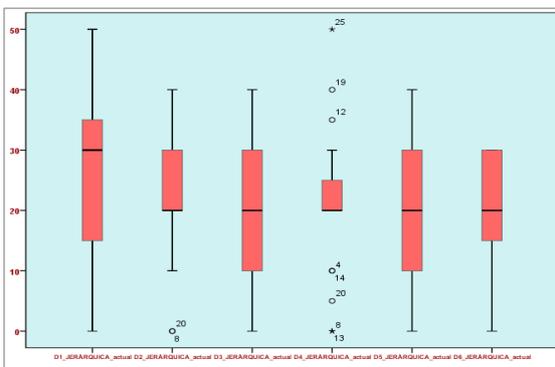
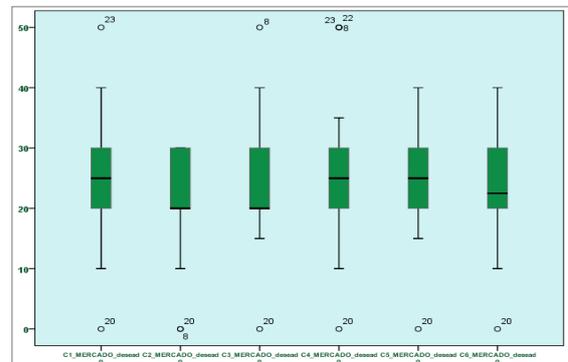
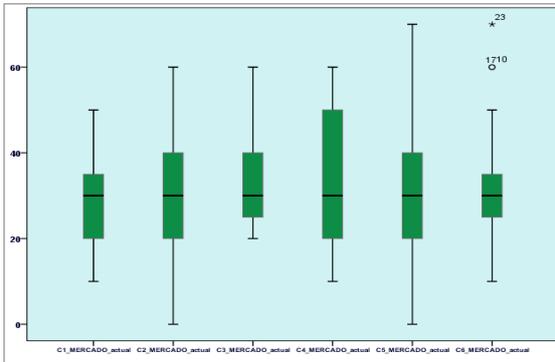
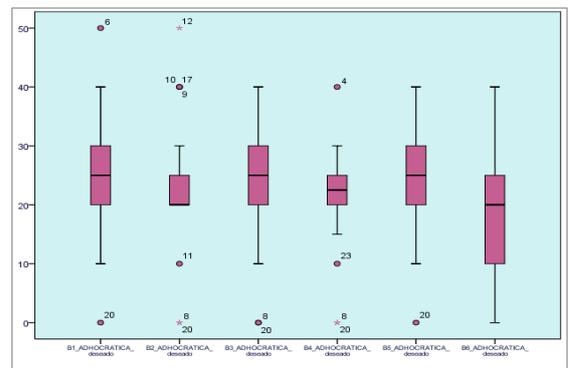
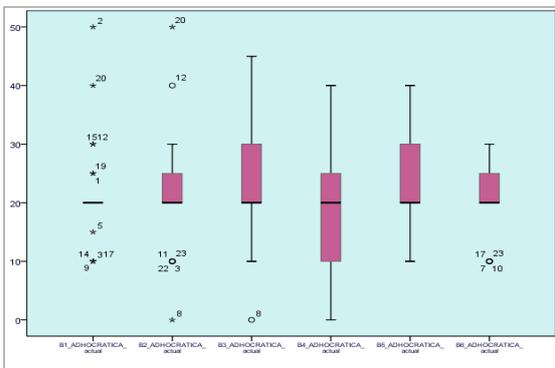
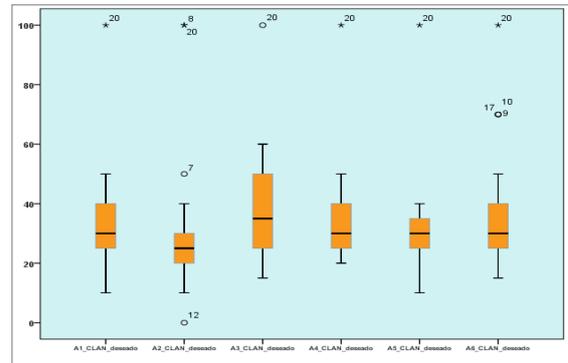
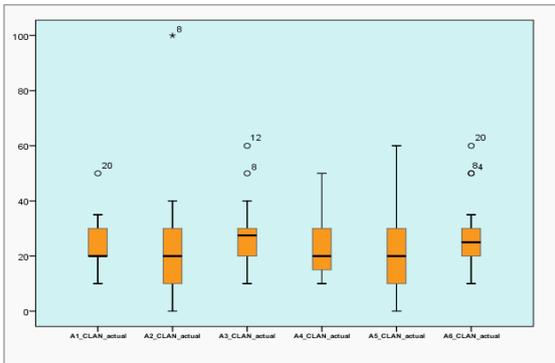
		Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) <i>Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional</i>										
Objetivo												
La presente encuesta tiene como único objetivo conocer las percepciones que los trabajadores tienen sobre su organización como un todo. Es anónima y voluntaria. Solamente se piden algunos datos de su puesto con fines estadísticos. Los resultados servirán para hacer un diagnóstico sobre ciertas características de la cultura organizacional de su organización.												
Importante												
No ponga su nombre ni firme, la encuesta es anónima. Usted encontrará grupos de cuatro afirmaciones cada uno identificadas con una letra y un número. Por ejemplo 1.A, 1.B, 1.C, 1.D Lea cuidadosamente las cuatro afirmaciones y piense que tan frecuentemente ellas ocurren en su organización, luego reparta 100 puntos entre las cuatro dependiendo de la frecuencia con la que usted siente que ocurren en su organización. Lógicamente a mayor frecuencia usted le asignará mayor puntaje. Por ejemplo podría quedar así:												
1		Ejemplo: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">Actual</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">30</td><td rowspan="4" style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">15</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">50</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">5</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">100</td><td style="text-align: left;">Tienen que sumar 100</td></tr> </table>	Actual		30	}	15	50	5	100	Tienen que sumar 100	
Actual												
30	}											
15												
50												
5												
100	Tienen que sumar 100											
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">1.A</td><td>Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1.B</td><td>Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1.C</td><td>Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1.D</td><td>Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...</td></tr> </table>	1.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	1.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...	1.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...	1.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...		Afirmación de mayor frecuencia	
1.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...											
1.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...											
1.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...											
1.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...											
		O así: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">Actual</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">0</td><td rowspan="4" style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">70</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">15</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">15</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">100</td><td style="text-align: left;">Tienen que sumar 100</td></tr> </table>	Actual		0	}	70	15	15	100	Tienen que sumar 100	
Actual												
0	}											
70												
15												
15												
100	Tienen que sumar 100											
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">2.A</td><td>Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2.B</td><td>Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2.C</td><td>Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2.D</td><td>Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...</td></tr> </table>	2.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	2.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...	2.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...	2.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...			
2.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...											
2.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...											
2.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...											
2.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...											
		O así: <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr><td style="text-align: center;">Actual</td><td></td></tr> <tr><td style="text-align: center;">0</td><td rowspan="4" style="font-size: 2em; vertical-align: middle;">}</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">75</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">0</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">25</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">100</td><td style="text-align: left;">Tienen que sumar 100</td></tr> </table>	Actual		0	}	75	0	25	100	Tienen que sumar 100	
Actual												
0	}											
75												
0												
25												
100	Tienen que sumar 100											
	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td style="text-align: center;">3.A</td><td>Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3.B</td><td>Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3.C</td><td>Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">3.D</td><td>Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...</td></tr> </table>	3.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...	3.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...	3.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...	3.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...			
3.A	Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que ...											
3.B	Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus ...											
3.C	Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que ...											
3.D	Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente ...											
Usted puede ponerle el puntaje que le parezca a cada una con tal que sumen 100 y que cumplan con reflejar las frecuencias con la que ocurren. Luego de haber completado para 1.A, 1.B, 1.C, y 1.D, hágalo para los restantes grupos. Recuerde considerar cómo es la realidad "Actual" y no en cómo usted quisiera que fuera. Luego siga las instrucciones del encuestador. Al final por favor indique el área en la que trabaja y la cantidad de años que lleva trabajando en esta organización.												
Por favor voltear la página y comience la primera parte.												

Piense desde el punto de vista de su empresa como un **TODO**, no desde el punto de vista únicamente de su área de trabajo. Califique a su empresa en su estado actual "Ahora" que esta en la columna de color gris. Recuerde que tiene repartir 100 puntos entre las cuatro afirmaciones. Cuando termine de calificar todas las afirmaciones de la columna gris "Actual", empezar a calificar en el mismo orden la columna blanca

1 Características dominantes	Actual	Deseada
A Mi organización es un lugar muy familiar, como si fuéramos una gran familia. La gente pareciera que comparte mucho de sí misma con los demás.		
B Mi organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está deseosa de dar sus opiniones y de asumir riesgos e innovar.		
C Mi organización está muy orientada a obtener resultados. La mayor preocupación está en lograr que el trabajo se haga. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.		
D Mi organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan todo lo que la gente hace.		
Total:	100	100
2 Liderazgo en mi organización	Actual	Deseada
A En mi organización se le considera líder al que guía, enseña y facilita la labor de los demás.		
B En mi organización se le considera líder al que busca la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos en el negocio		
C En mi organización se le considera líder al que está orientado a resultados, al que por encima de todo busca el logro de las metas.		
D En mi organización se le considera líder al que es eficiente en la coordinación de la organización, al que logra que todo funcione de manera eficaz y fluida.		
Total:	100	100
3 Estilo gerencial	Actual	Deseada
A El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.		
B El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por dejar que la gente tome riesgos, por la innovación, la libertad y la originalidad.		
C El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la competitividad agresiva, los grandes retos y logros.		
D El estilo de gestión en mi organización se caracteriza por la conformidad, porque todo sea predecible y por la estabilidad en las relaciones interpersonales.		
Total:	100	100
4 Unión en la organización	Actual	Deseada
A Lo que une a mi organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con la organización es alto.		
B Lo que une a mi organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar siempre en lo más avanzado, en la cresta de la ola.		
C Lo que une a mi organización es el énfasis en el cumplimiento y logro de las metas.		
D Lo que une a mi organización son las políticas y reglas formales. En ese sentido mantener una organización que trabaja sin sorpresas es importante.		
Total:	100	100
5 Énfasis estratégico	Actual	Deseada
A Mi organización enfatiza el desarrollo humano. Están siempre presentes una gran confianza, apertura y participación.		
B Mi organización enfatiza el conseguir nuevos recursos y plantearse nuevos retos. Se valora el intentar nuevas cosas y pensar en nuevas oportunidades		
C Mi organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo que domina es el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado.		
D Mi organización enfatiza la continuidad y la estabilidad. Son importantes la eficiencia, el control y las operaciones sin sorpresas.		
Total:	100	100
6 Criterio para el éxito	Actual	Deseada
A Mi organización define como "éxito" el lograr el desarrollo de sus recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por su gente.		
B Mi organización define como "éxito" el tener productos únicos y más novedosos. En ser un líder en productos y en innovación.		
C Mi organización define como "éxito" la penetración en el mercado y el sobrepasar en resultados a la competencia. En ser los líderes del mercado.		
D Mi organización define como "éxito" el lograr eficiencia. Es clave la entrega oportuna de los bienes y servicios, la adecuada programación de los trabajos y los bajos costos para lograrlos.		
Total:	100	100
Ahora complete la columna "DESEADA" por favor.		
Datos adicionales		
Género: F _____ M _____ Edad: _____		
Función y área en la que trabaja _____		
Tienes personal a cargo: Sí _____, No _____		
Años que trabaja en esta organización (marque con una "X"):		
(Menos de 1 año) (1-3) (4-6) (7-10) (10-15) (más de 15 años)		
No olvides completar los Datos adicionales.		
Gracias por su colaboración		

Apéndice D

Diagrama de Cajas y Bigotes



Apéndice E Matriz de correlación

	A1_actual	A2_actual	A3_actual	A4_actual	A5_actual	A6_actual	B1_actual	B2_actual	B3_actual	B4_actual	B5_actual	B6_actual	C1_actual	C2_actual	C3_actual	C4_actual	C5_actual	C6_actual	D1_actual	D2_actual	D3_actual	D4_actual	D5_actual	D6_actual
A1_actual	1.000	.292	.252	.285	.400	.594	.285	.212	.305	.216	.369	.260	-.254	-.292	-.165	-.110	-.376	-.430	-.692	-.315	-.345	-.338	-.324	-.341
A2_actual	.292	1.000	.132	.407	.430	.535	.188	-.242	-.128	-.164	.135	.176	-.078	-.751	.151	.134	-.420	-.292	-.268	-.529	-.163	-.505	-.114	-.414
A3_actual	.252	.132	1.000	.399	.301	.237	.314	-.070	-.351	-.261	.203	.309	-.065	-.014	-.069	-.032	-.352	-.141	-.331	-.158	-.627	-.194	-.082	-.329
A4_actual	.285	.407	.399	1.000	.301	.272	.210	-.295	-.063	-.028	.112	.303	.160	-.439	.042	-.484	-.329	-.292	-.466	.167	-.378	-.434	-.043	-.140
A5_actual	.400	.430	.301	.301	1.000	.610	.653	.259	.201	.419	.079	.437	-.255	-.538	-.153	-.229	-.643	-.517	-.506	-.256	-.320	-.355	-.575	-.354
A6_actual	.594	.535	.237	.272	.610	1.000	.435	.190	.110	.256	.149	.419	-.344	-.588	.187	-.054	-.479	-.710	-.430	-.311	-.497	-.431	-.302	-.584
B1_actual	.285	.188	.314	.210	.653	.435	1.000	.398	.119	.313	.260	.504	-.519	-.382	-.137	-.315	-.530	-.395	-.440	-.167	-.279	-.055	-.378	-.347
B2_actual	.212	-.242	-.070	-.295	.259	.190	.398	1.000	.424	.483	.415	.237	-.474	-.202	-.329	-.177	-.407	-.345	-.031	-.202	.024	.186	-.106	.104
B3_actual	.305	-.128	-.351	-.063	.201	.110	.119	.424	1.000	.537	.540	.387	-.129	-.168	-.527	-.268	-.375	-.425	-.191	.084	.007	.008	-.169	.232
B4_actual	.216	-.164	-.261	-.028	.419	.256	.313	.483	.537	1.000	.222	.378	-.096	-.237	-.372	-.553	-.405	-.606	-.281	.196	.157	-.010	-.190	.317
B5_actual	.369	.135	.203	.112	.079	.149	.260	.415	.540	.222	1.000	.529	-.343	-.294	-.667	-.195	-.584	-.400	-.158	-.212	-.027	-.036	-.046	.039
B6_actual	.260	.176	.309	.303	.437	.419	.504	.237	.387	.378	.529	1.000	-.314	-.515	-.353	-.442	-.775	-.728	-.262	.204	-.295	-.037	.090	-.160
C1_actual	-.254	-.078	-.065	.160	-.255	-.344	-.519	-.474	-.129	-.096	-.343	-.314	1.000	.235	.127	.070	.431	.383	-.279	.249	.053	-.196	.006	.106
C2_actual	-.292	-.751	-.014	-.439	-.538	-.588	-.382	-.202	-.168	-.237	-.294	-.515	.235	1.000	.102	.315	.734	.663	.269	.121	.058	.250	-.067	.153
C3_actual	-.165	.151	-.069	.042	-.153	.187	-.137	-.329	-.527	-.372	-.667	-.353	.127	.102	1.000	.382	.462	.244	.105	-.119	-.423	-.270	.070	-.388
C4_actual	-.110	.134	-.032	-.484	-.229	-.054	-.315	-.177	-.268	-.553	-.195	-.442	.070	.315	.382	1.000	.471	.562	.228	-.546	-.101	-.377	-.209	-.482
C5_actual	-.376	-.420	-.352	-.329	-.643	-.479	-.530	-.407	-.375	-.405	-.584	-.775	.431	.734	.462	.471	1.000	.797	.268	.091	.227	.048	-.078	-.022
C6_actual	-.430	-.292	-.141	-.292	-.517	-.710	-.395	-.345	-.425	-.606	-.400	-.728	.383	.663	.244	.562	.797	1.000	.257	-.102	.263	.044	-.108	-.050
D1_actual	-.692	-.268	-.331	-.466	-.506	-.430	-.440	-.031	-.191	-.281	-.158	-.262	-.279	.269	.105	.228	.268	.257	1.000	.134	.385	.432	.472	.383
D2_actual	-.315	-.529	-.158	.167	-.256	-.311	-.167	-.202	.084	.196	-.212	.204	.249	.121	-.119	-.546	.091	-.102	.134	1.000	.195	.397	.412	.446
D3_actual	-.345	-.163	-.627	-.378	-.320	-.497	-.279	.024	.007	.157	-.027	-.295	.053	.058	-.423	-.101	.227	.263	.385	.195	1.000	.433	.154	.490
D4_actual	-.338	-.505	-.194	-.434	-.355	-.431	-.055	.186	.008	-.010	-.036	-.037	-.196	.250	-.270	-.377	.048	.044	.432	.397	.433	1.000	.480	.556
D5_actual	-.324	-.114	-.082	-.043	-.575	-.302	-.378	-.106	-.169	-.190	-.046	.090	.006	-.067	.070	-.209	-.078	-.108	.472	.412	.154	.480	1.000	.523
D6_actual	-.341	-.414	-.329	-.140	-.354	-.584	-.347	.104	.232	.317	.039	-.160	.106	.153	-.388	-.482	-.022	-.050	.383	.446	.490	.556	.523	1.000

a. Determinante = .000

b. Esta matriz no es definida positiva.

Apéndice F

Análisis factorial

	Inicial	Extracción
A1_CLAN	1.000	.640
A2_CLAN_.	1.000	.972
A3_CLAN_.	1.000	.890
A4_CLAN_.	1.000	.805
A5_CLAN_.	1.000	.857
A6_CLAN_.	1.000	.881
B1_ADHOCRATICA_.	1.000	.838
B2_ADHOCRATICA_.	1.000	.713
B3_ADHOCRATICA_.	1.000	.812
B4_ADHOCRATICA_.	1.000	.853
B5_ADHOCRATICA_.	1.000	.896
B6_ADHOCRATICA_.	1.000	.740
C1_MERCADO_.	1.000	.788
C2_MERCADO_.	1.000	.922
C3_MERCADO_.	1.000	.919
C4_MERCADO_.	1.000	.893
C5_MERCADO_.	1.000	.926
C6_MERCADO_.	1.000	.934
D1_JERÁRQUICA_.	1.000	.830
D2_JERÁRQUICA_.	1.000	.820
D3_JERÁRQUICA_.	1.000	.879
D4_JERÁRQUICA_.	1.000	.760
D5_JERÁRQUICA_.	1.000	.888
D6_JERÁRQUICA_.	1.000	.782

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	7.180	29.916	29.916	7.180	29.916	29.916
2	4.453	18.553	48.469	4.453	18.553	48.469
3	2.399	9.996	58.465	2.399	9.996	58.465
4	1.951	8.128	66.594	1.951	8.128	66.594
5	1.645	6.853	73.447	1.645	6.853	73.447
6	1.483	6.180	79.626	1.483	6.180	79.626
7	1.128	4.699	84.325	1.128	4.699	84.325
8	.786	3.275	87.600			
9	.664	2.768	90.369			
10	.560	2.335	92.704			
11	.505	2.103	94.806			
12	.415	1.728	96.535			
13	.307	1.280	97.815			
14	.263	1.095	98.910			
15	.138	.573	99.483			
16	.073	.304	99.787			
17	.036	.151	99.938			
18	.015	.062	100.000			
19	4.673E-16	1.947E-15	100.000			
20	2.347E-16	9.777E-16	100.000			
21	-1.713E-16	-7.138E-16	100.000			
22	-2.843E-16	-1.185E-15	100.000			
23	-4.240E-16	-1.767E-15	100.000			
24	-7.080E-16	-2.950E-15	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Matriz de componentes

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
A1_CLAN_	.655	-.180	-.155	.232	.040	-.172	.264
A2_CLAN_	.495	-.474	.149	-.319	-.539	-.231	-.186
A3_CLAN_	.369	-.343	.273	-.119	.685	-.243	-.138
A4_CLAN_	.453	-.216	.693	.179	-.008	-.166	-.112
A5_CLAN_	.788	-.154	-.087	.138	-.049	.272	-.332
A6_CLAN_	.768	-.330	-.036	-.135	-.145	.276	.257
B1_ADHOCRATICA_	.689	.002	-.154	-.050	.303	.308	-.387
B2_ADHOCRATICA_	.381	.434	-.562	-.084	.145	.171	.073
B3_ADHOCRATICA_	.390	.516	-.305	.339	-.162	-.165	.365
B4_ADHOCRATICA_	.459	.548	-.131	.406	-.203	.341	.061
B5_ADHOCRATICA_	.523	.357	-.244	-.089	.126	-.634	.104
B6_ADHOCRATICA_	.725	.304	.222	-.151	.183	-.042	.121
C1_MERCADO_	-.395	-.201	.409	.593	-.191	-.187	.035
C2_MERCADO_	-.713	-.037	-.229	.305	.501	.014	.123
C3_MERCADO_	-.278	-.647	.189	-.200	-.087	.511	.282
C4_MERCADO_	-.377	-.637	-.495	-.188	-.067	-.176	.171
C5_MERCADO_	-.846	-.315	-.114	.269	.000	.137	.083
C6_MERCADO_	-.798	-.346	-.191	.155	.124	-.176	-.266
D1_JERÁRQUICA_	-.598	.286	-.116	-.604	-.074	.070	.037
D2_JERÁRQUICA_	-.235	.526	.592	.225	.131	.248	.097
D3_JERÁRQUICA_	-.426	.509	-.191	.023	-.458	-.098	-.426
D4_JERÁRQUICA_	-.356	.669	.002	-.265	.260	.153	-.156
D5_JERÁRQUICA_	-.316	.411	.494	-.535	-.028	-.097	.281
D6_JERÁRQUICA_	-.341	.778	.189	.054	-.119	-.082	-.030

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

a. 7 componentes extraídos

Matriz de coeficientes para el cálculo de las puntuaciones en las componentes

	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
A1_CLAN_	.091	-.040	-.065	.119	.025	-.116	.234
A2_CLAN_	.069	-.106	.062	-.164	-.328	-.156	-.165
A3_CLAN_	.051	-.077	.114	-.061	.417	-.164	-.122
A4_CLAN_	.063	-.048	.289	.092	-.005	-.112	-.099
A5_CLAN_	.110	-.034	-.036	.071	-.030	.183	-.294
A6_CLAN_	.107	-.074	-.015	-.069	-.088	.186	.228
B1_ADHOCRATICA_	.096	.001	-.064	-.026	.185	.208	-.343
B2_ADHOCRATICA_	.053	.098	-.234	-.043	.088	.115	.065
B3_ADHOCRATICA_	.054	.116	-.127	.174	-.098	-.111	.323
B4_ADHOCRATICA_	.064	.123	-.054	.208	-.123	.230	.054
B5_ADHOCRATICA_	.073	.080	-.102	-.045	.076	-.427	.092
B6_ADHOCRATICA_	.101	.068	.092	-.077	.111	-.028	.107
C1_MERCADO_	-.055	-.045	.171	.304	-.116	-.126	.031
C2_MERCADO_	-.099	-.008	-.095	.157	.304	.009	.109
C3_MERCADO_	-.039	-.145	.079	-.103	-.053	.345	.250
C4_MERCADO_	-.053	-.143	-.206	-.097	-.041	-.118	.152
C5_MERCADO_	-.118	-.071	-.047	.138	.000	.092	.074
C6_MERCADO_	-.111	-.078	-.080	.079	.075	-.118	-.236
D1_JERÁRQUICA_	-.083	.064	-.048	-.310	-.045	.047	.033
D2_JERÁRQUICA_	-.033	.118	.247	.115	.080	.167	.086
D3_JERÁRQUICA_	-.059	.114	-.080	.012	-.279	-.066	-.378
D4_JERÁRQUICA_	-.050	.150	.001	-.136	.158	.103	-.138
D5_JERÁRQUICA_	-.044	.092	.206	-.274	-.017	-.065	.249
D6_JERÁRQUICA_	-.048	.175	.079	.027	-.073	-.055	-.026

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Matriz de covarianza de las puntuaciones de las componentes

Componente	1	2	3	4	5	6	7
1	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
2	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
3	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000	0.000
4	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000	0.000
5	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000	0.000
6	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000	0.000
7	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	1.000

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Apéndice G

Coeficientes de Correlación de Spearman

	A1	A2	A3	A4	A5	A6
A1_ Coeficiente de correlación	1.000	.135	.216	.340	.252	,518**
Sig. (bilateral)		.511	.290	.090	.214	.007
N	26	26	26	26	26	26
A2_ Coeficiente de correlación	.135	1.000	-.109	.243	,476*	,399*
Sig. (bilateral)	.511		.595	.232	.014	.044
N	26	26	26	26	26	26
A3_ Coeficiente de correlación	.216	-.109	1.000	.284	.338	.229
Sig. (bilateral)	.290	.595		.160	.091	.261
N	26	26	26	26	26	26
A4_ Coeficiente de correlación	.340	.243	.284	1.000	,445*	.352
Sig. (bilateral)	.090	.232	.160		.023	.078
N	26	26	26	26	26	26
A5_ Coeficiente de correlación	.252	,476*	.338	,445*	1.000	,542**
Sig. (bilateral)	.214	.014	.091	.023		.004
N	26	26	26	26	26	26
A6_ Coeficiente de correlación	,518**	,399*	.229	.352	,542**	1.000
Sig. (bilateral)	.007	.044	.261	.078	.004	
N	26	26	26	26	26	26

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

		B1_	B2_	B3_	B4_	B5_	B6_
B1	Coeficiente de correlación	1.000	.358	-.023	.385	.063	,484*
	Sig. (bilateral)		.072	.911	.052	.758	.012
	N	26	26	26	26	26	26
B2_	Coeficiente de correlación	.358	1.000	.193	,452*	.265	.111
	Sig. (bilateral)	.072		.344	.020	.191	.590
	N	26	26	26	26	26	26
B3_	Coeficiente de correlación	-.023	.193	1.000	,490*	,432*	.340
	Sig. (bilateral)	.911	.344		.011	.028	.089
	N	26	26	26	26	26	26
B4_	Coeficiente de correlación	.385	,452*	,490*	1.000	.218	,393*
	Sig. (bilateral)	.052	.020	.011		.284	.047
	N	26	26	26	26	26	26
B5_	Coeficiente de correlación	.063	.265	,432*	.218	1.000	,509**
	Sig. (bilateral)	.758	.191	.028	.284		.008
	N	26	26	26	26	26	26
B6_	Coeficiente de correlación	,484*	.111	.340	,393*	,509**	1.000
	Sig. (bilateral)	.012	.590	.089	.047	.008	
	N	26	26	26	26	26	26

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

		C1_	C2_	C3_	C4_	C5_	C6_
C1_	Coeficiente de correlación	1.000	.228	.097	.109	.356	.294
	Sig. (bilateral)		.262	.637	.595	.074	.145
	N	26	26	26	26	26	26
C2_	Coeficiente de correlación	.228	1.000	.157	.225	,729**	,517**
	Sig. (bilateral)	.262		.445	.270	.000	.007
	N	26	26	26	26	26	26
C3_	Coeficiente de correlación	.097	.157	1.000	.262	.278	.267
	Sig. (bilateral)	.637	.445		.196	.170	.187
	N	26	26	26	26	26	26
C4_	Coeficiente de correlación	.109	.225	.262	1.000	,443*	,496**
	Sig. (bilateral)	.595	.270	.196		.024	.010
	N	26	26	26	26	26	26
C5_	Coeficiente de correlación	.356	,729**	.278	,443*	1.000	,778**
	Sig. (bilateral)	.074	.000	.170	.024		.000
	N	26	26	26	26	26	26
C6_	Coeficiente de correlación	.294	,517**	.267	,496**	,778**	1.000
	Sig. (bilateral)	.145	.007	.187	.010	.000	
	N	26	26	26	26	26	26

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

		D1_	D2_	D3_	D4_	D5_	D6_
D1_	Coeficiente de correlación	1.000	-.011	.377	,458*	,445*	.258
	Sig. (bilateral)		.956	.058	.019	.023	.203
	N	26	26	26	26	26	26
D2_	Coeficiente de correlación	-.011	1.000	.095	.278	.361	.228
	Sig. (bilateral)	.956		.644	.170	.070	.263
	N	26	26	26	26	26	26
D3_	Coeficiente de correlación	.377	.095	1.000	.367	.155	,410*
	Sig. (bilateral)	.058	.644		.065	.450	.038
	N	26	26	26	26	26	26
D4_	Coeficiente de correlación	,458*	.278	.367	1.000	,506**	,512**
	Sig. (bilateral)	.019	.170	.065		.008	.007
	N	26	26	26	26	26	26
D5_	Coeficiente de correlación	,445*	.361	.155	,506**	1.000	,444*
	Sig. (bilateral)	.023	.070	.450	.008		.023
	N	26	26	26	26	26	26
D6_	Coeficiente de correlación	.258	.228	,410*	,512**	,444*	1.000
	Sig. (bilateral)	.203	.263	.038	.007	.023	
	N	26	26	26	26	26	26

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

**.. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

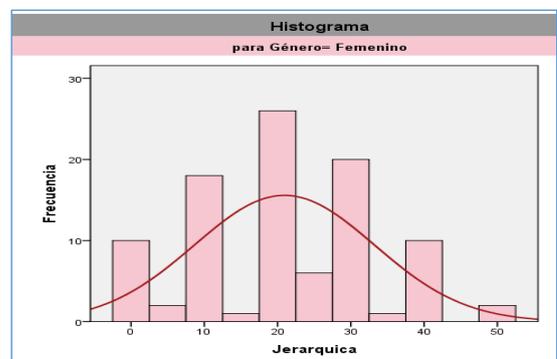
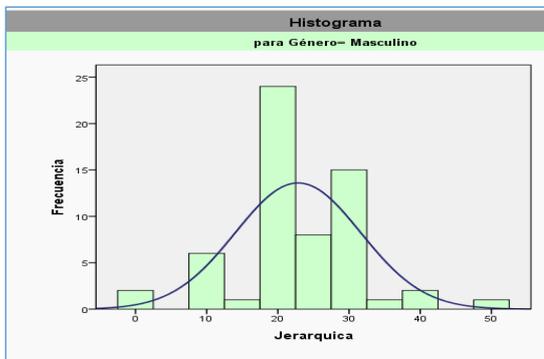
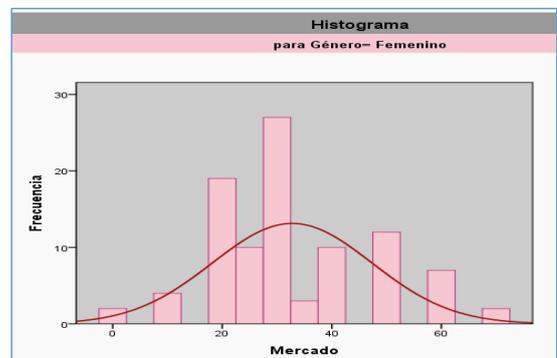
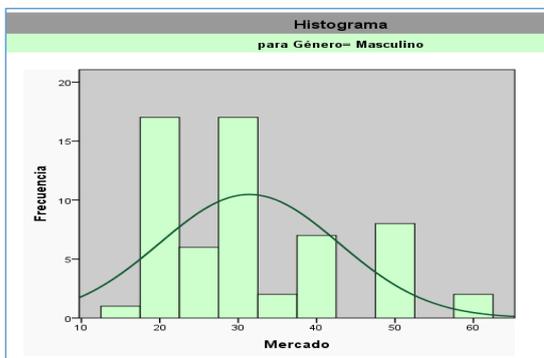
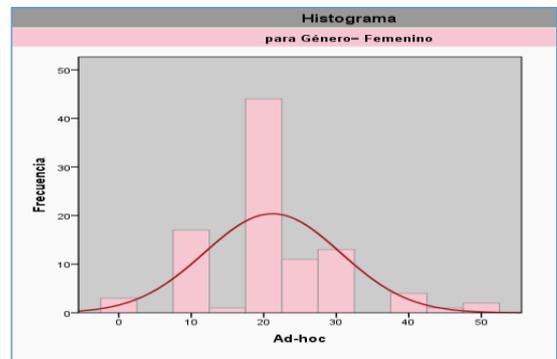
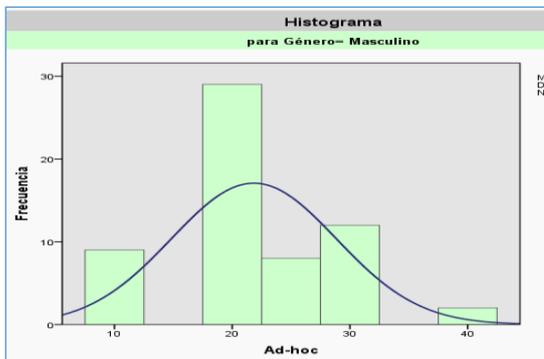
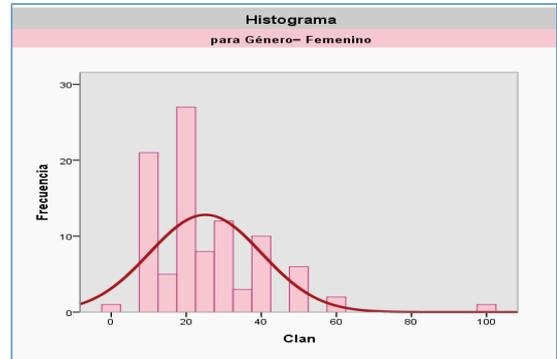
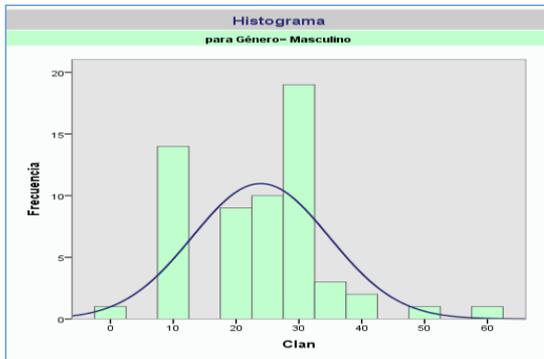
Apéndice H

Dimensiones de los componentes por cultura según género

Dimensión de la cultura	Género	Medida	Cultura			
			Clan	Adhocrática	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Masculino	Media	21.50	20.50	33.00	25.00
		Desviación típica	8.835	6.852	9.775	12.019
	Femenino	Media	25.00	21.88	26.88	26.25
		Desviación típica	10.000	9.979	10.935	14.663
Liderazgo en la organización	Masculino	Media	18.00	22.50	34.00	25.50
		Desviación típica	12.517	7.906	13.499	6.852
	Femenino	Media	26.56	20.94	29.69	22.81
		Desviación típica	22.710	11.287	16.780	12.379
Estilo gerencial	Masculino	Media	31.00	21.00	26.00	22.00
		Desviación típica	10.750	6.992	4.595	10.055
	Femenino	Media	25.31	22.81	35.94	15.94
		Desviación típica	11.614	11.101	11.863	12.277
Unión en la organización	Masculino	Media	25.00	23.00	31.00	21.00
		Desviación típica	9.718	9.189	13.904	9.068
	Femenino	Media	23.13	18.13	37.81	20.94
		Desviación típica	13.889	8.139	15.381	12.412
Énfasis estratégico	Masculino	Media	26.00	23.00	31.00	20.00
		Desviación típica	11.738	4.830	9.944	8.165
	Femenino	Media	22.50	23.13	33.13	21.25
		Desviación típica	15.811	9.287	16.919	10.724
Criterio para el éxito	Masculino	Media	22.00	21.00	33.50	23.50
		Desviación típica	9.189	6.992	14.729	6.258
	Femenino	Media	28.13	20.31	33.13	18.44
		Desviación típica	14.009	6.183	14.009	10.119

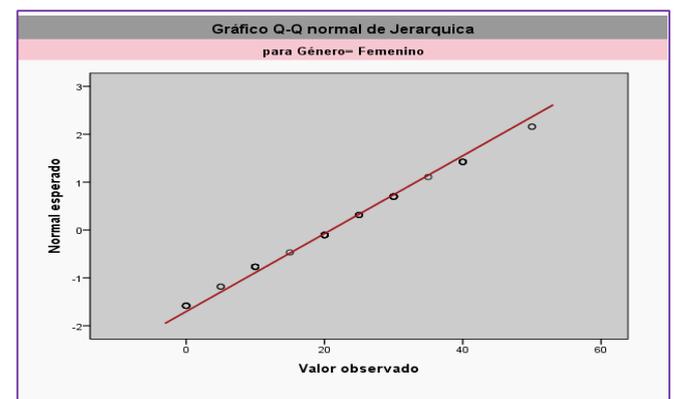
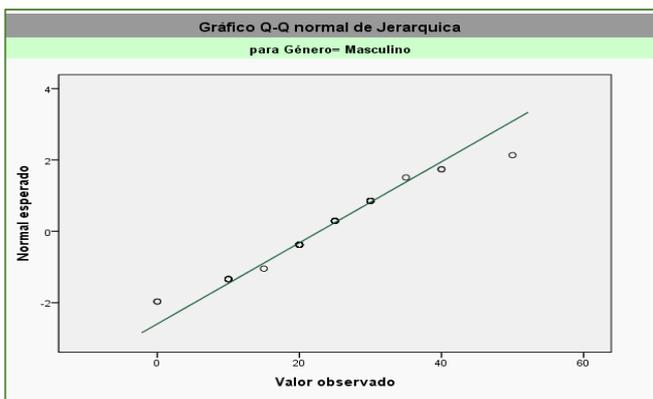
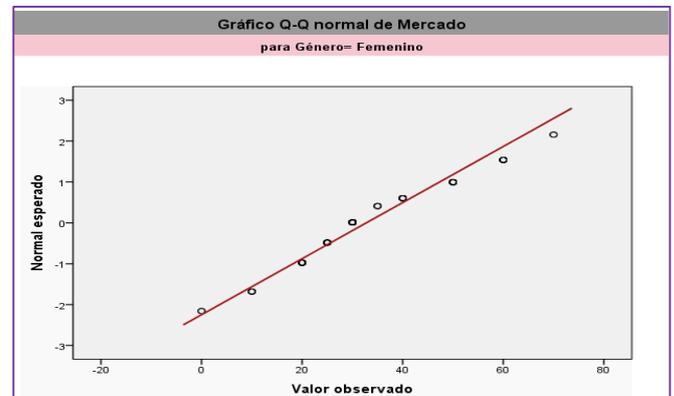
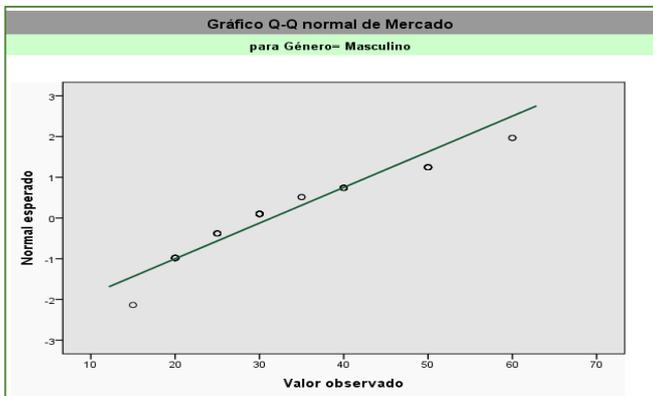
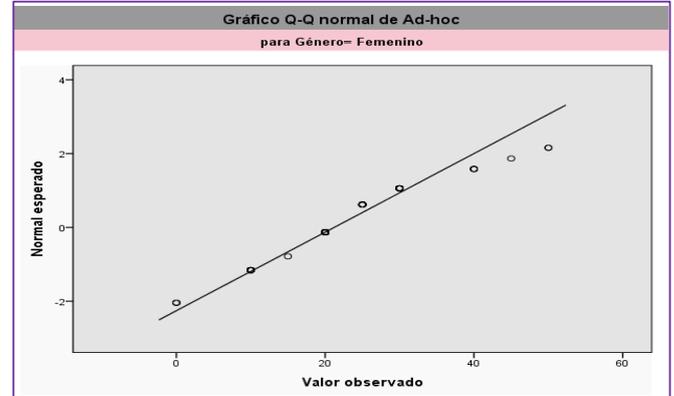
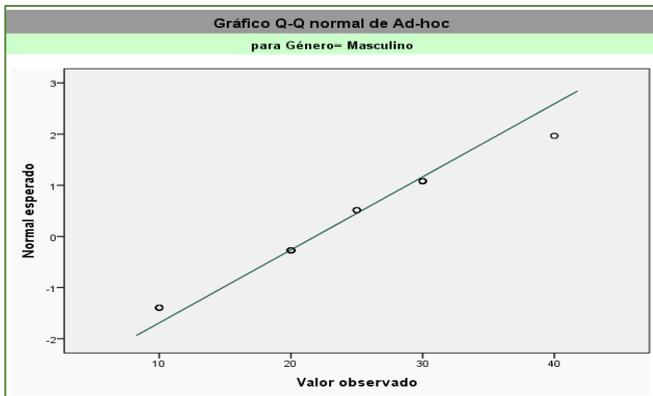
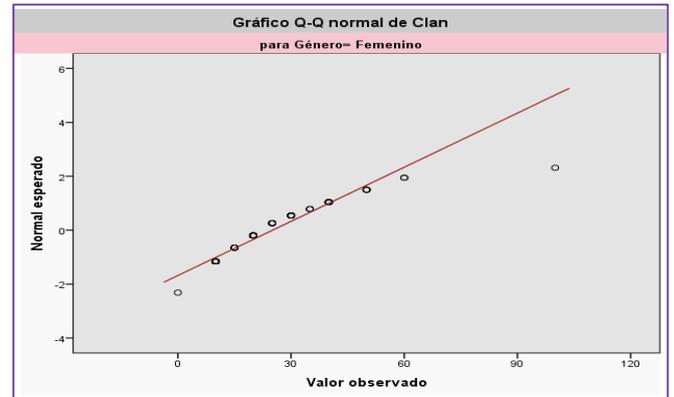
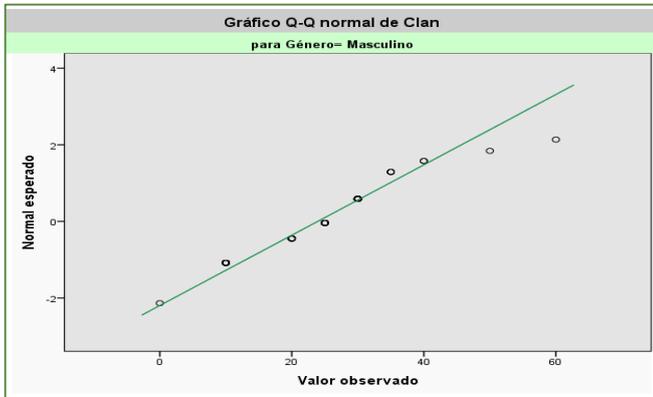
Apéndice I

Distribución de frecuencias por cultura según género



Apéndice J

Gráfico Q-Q según género



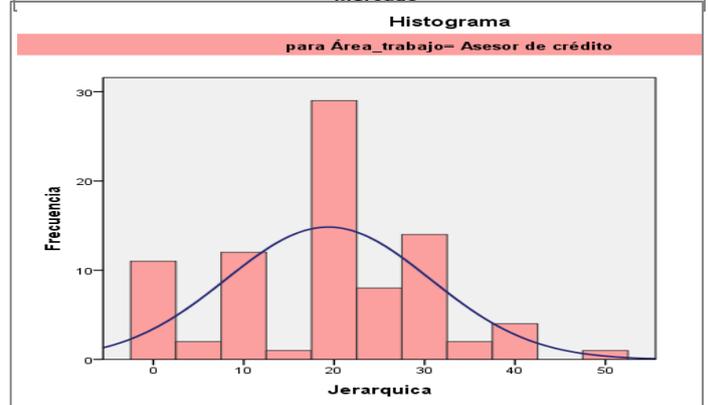
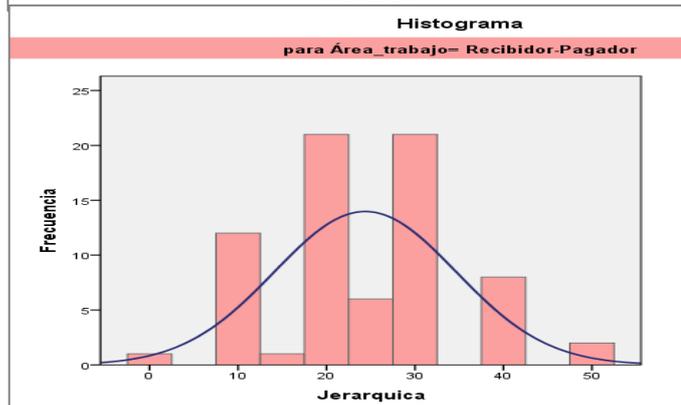
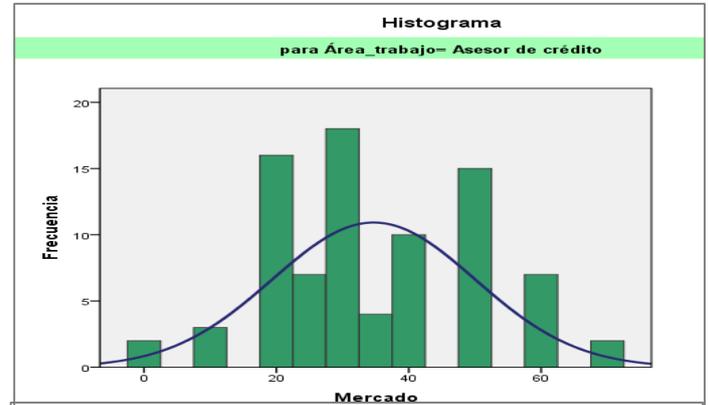
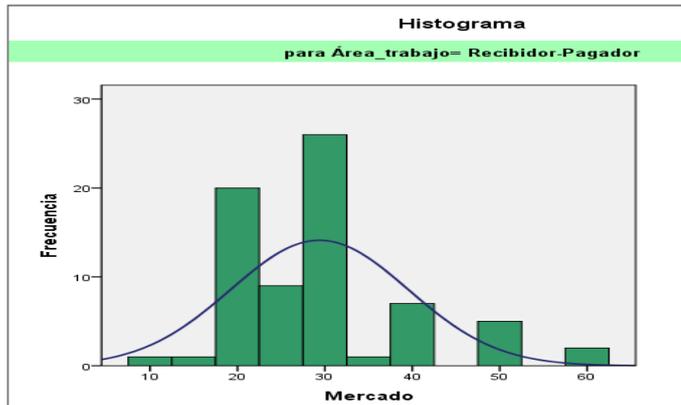
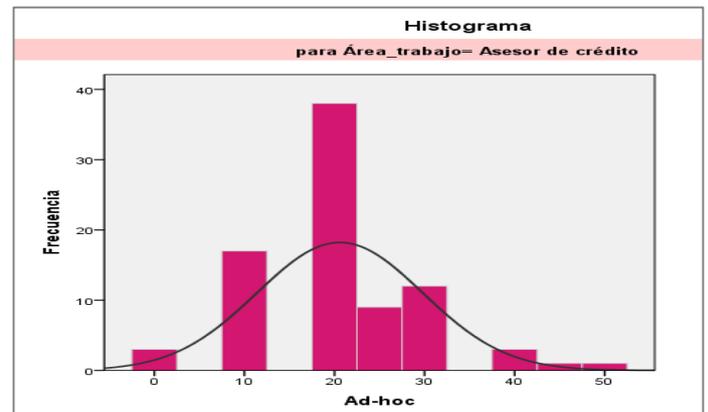
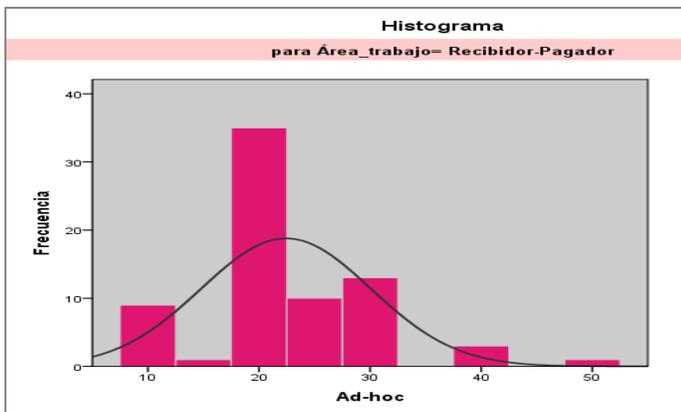
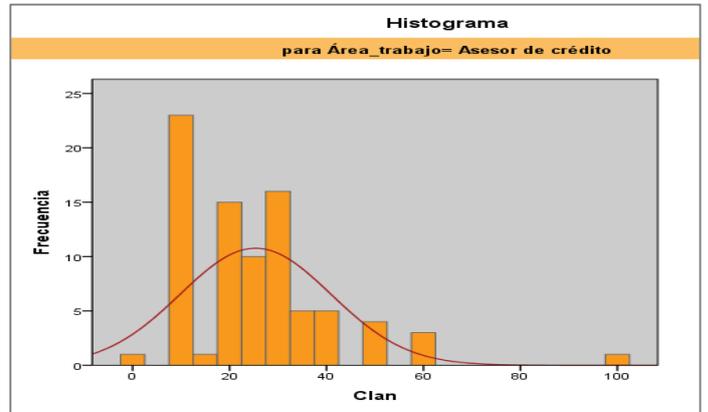
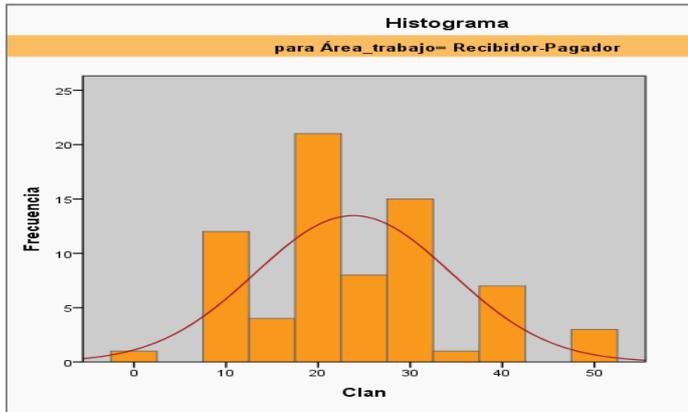
Apéndice K

Dimensiones de los componentes por cultura según funciones

Dimensión de la cultura	Función	Medida	Cultura			
			Clan	Ad-hoc	Mercado	Jerárquica
Características dominantes	Promotor de servicio	Media	22.50	22.50	24.17	30.83
		Desviación típica	7.230	9.886	4.687	11.044
	Asesor de crédito	Media	24.64	20.36	33.57	21.43
		Desviación típica	11.345	7.958	12.623	14.200
Liderazgo en la organización	Promotor de servicio	Media	23.33	22.50	28.75	25.42
		Desviación típica	10.517	5.839	10.028	8.908
	Asesor de crédito	Media	23.21	20.71	33.57	22.50
		Desviación típica	25.390	12.688	19.057	11.889
Estilo gerencial	Promotor de servicio	Media	23.33	24.17	32.92	19.58
		Desviación típica	10.517	7.638	11.958	10.967
	Asesor de crédito	Media	31.07	20.36	31.43	17.14
		Desviación típica	11.296	11.001	10.082	12.514
Unión en la organización	Promotor de servicio	Media	25.00	21.67	30.00	23.33
		Desviación típica	11.871	8.072	12.060	9.847
	Asesor de crédito	Media	22.86	18.57	39.64	18.93
		Desviación típica	12.967	9.288	16.108	11.958
Énfasis estratégico	Promotor de servicio	Media	22.50	23.33	30.83	23.33
		Desviación típica	14.381	8.616	11.448	11.348
	Asesor de crédito	Media	25.00	22.86	33.57	18.57
		Desviación típica	14.544	7.263	16.919	7.703
Criterio para el éxito	Promotor de servicio	Media	26.25	20.42	29.58	23.75
		Desviación típica	10.028	6.201	8.908	7.724
	Asesor de crédito	Media	25.36	20.71	36.43	17.50
		Desviación típica	14.737	6.753	16.919	9.354

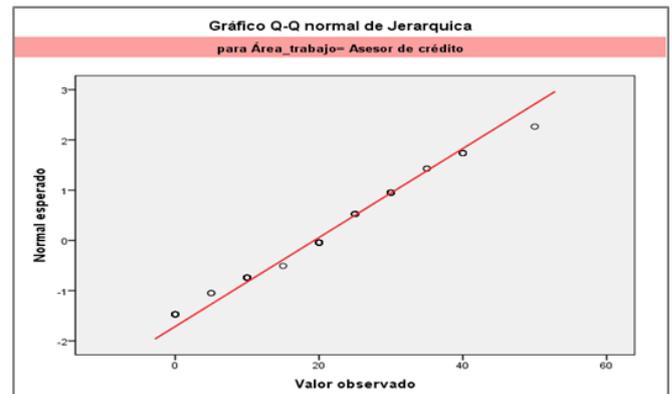
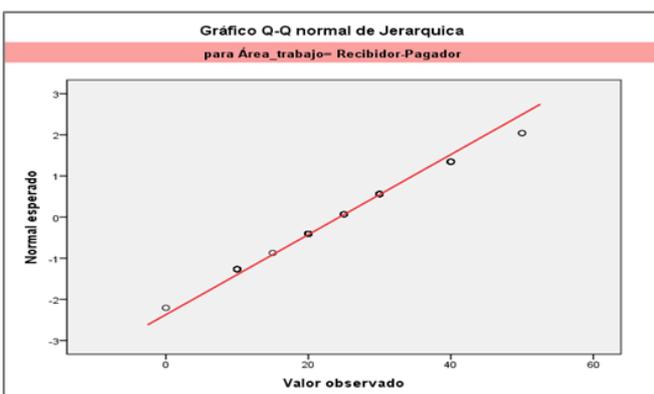
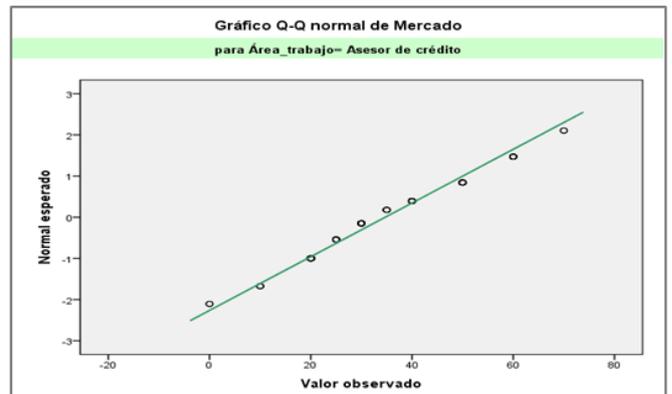
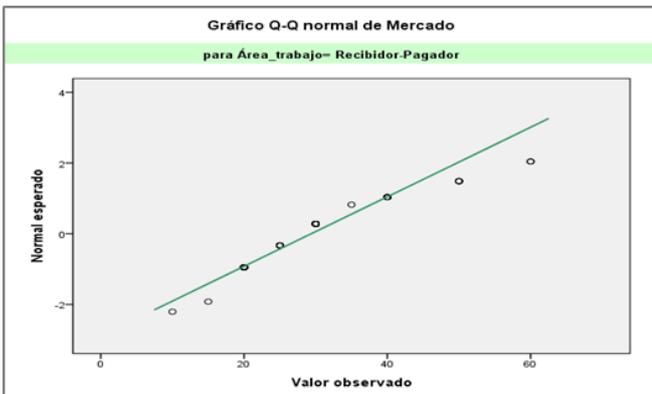
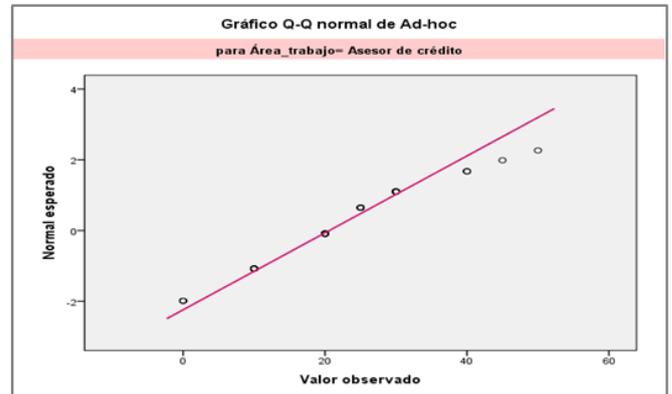
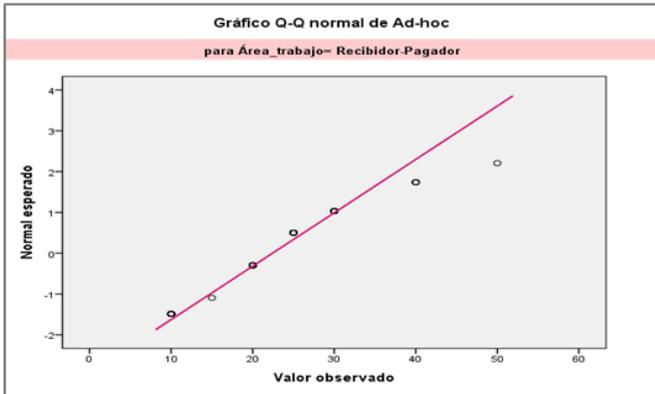
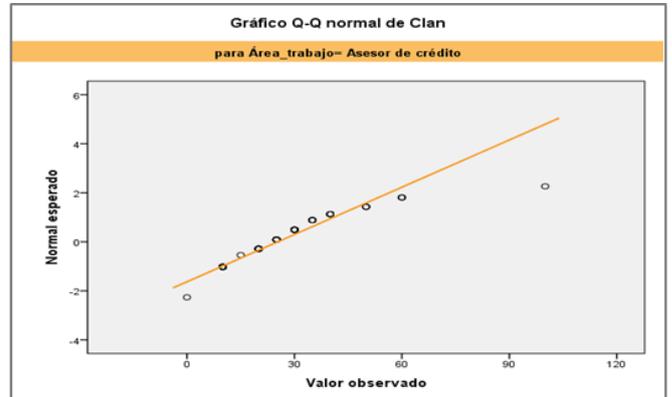
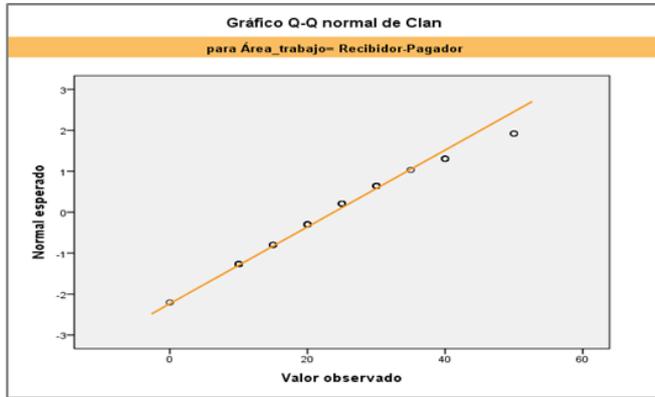
Apéndice L

Distribución de frecuencias por cultura según funciones



Apéndice M

Gráfico Q-Q según funciones



Apéndice N

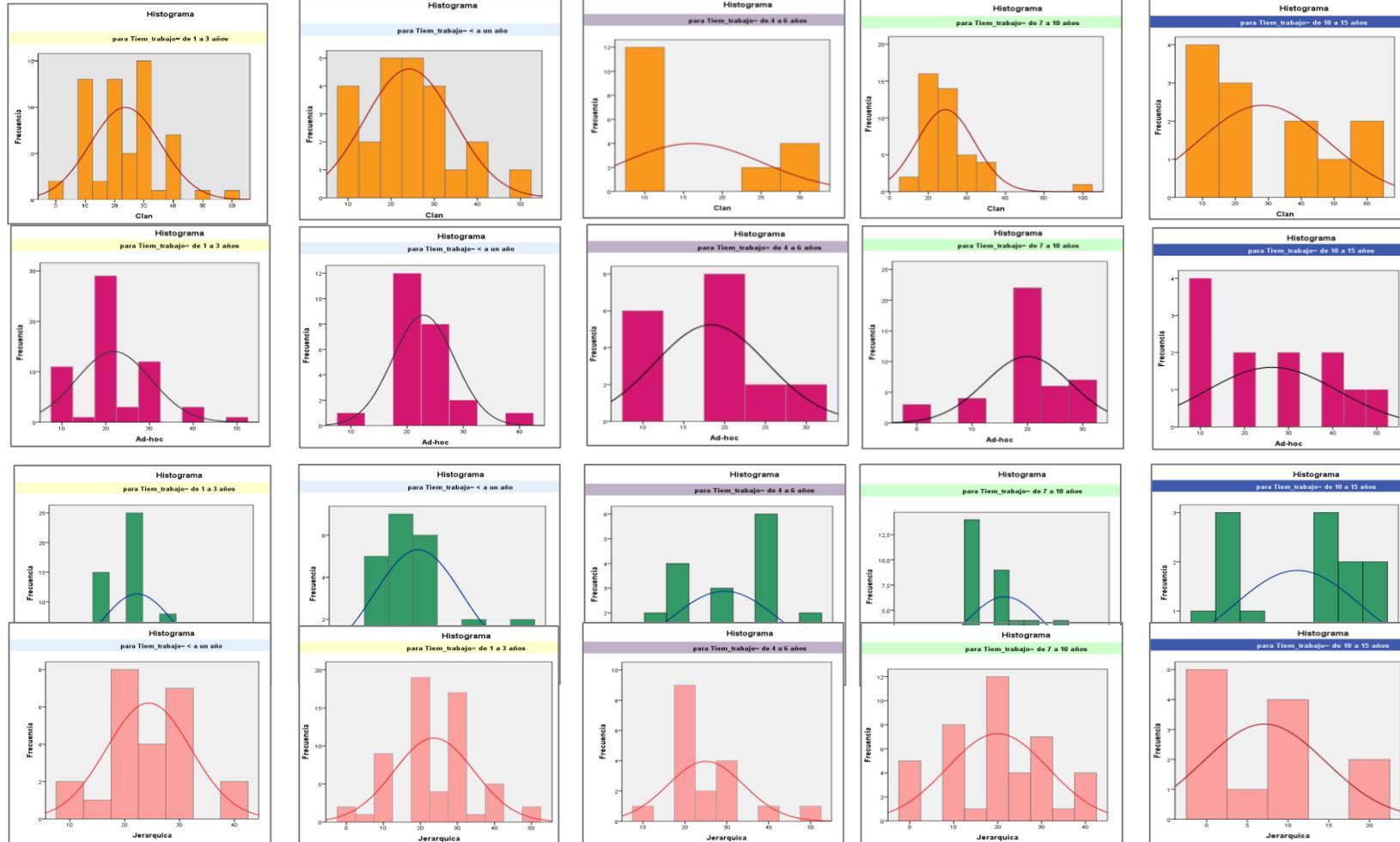
Dimensiones de los componentes por cultura según antigüedad laboral

Dimensión de la cultura	Antigüedad	Medida	Cultura				
			Clan	Ad-hoc	Mercado	Jerárquica	
Características dominantes	< a un año	Media	23.75	21.25	27.50	27.50	
		Desviación típica	7.500	2.500	2.887	10.408	
	de 1 a 3 años	Media	25.00	21.50	28.00	25.50	
		Desviación típica	8.165	11.559	10.328	14.230	
	de 4 a 6 años	Media		13.33	40.00	36.67	
		Desviación típica		5.774	10.000	15.275	
	de 7 a 10 años	Media	24.29	22.14	27.14	26.43	
		Desviación típica	6.075	3.934	9.063	10.293	
	de 10 a 15 años	Media	35.00	30.00	30.00	5.00	
		Desviación típica	21.213	14.142	28.284	7.071	
	Liderazgo en la organización	< a un año	Media	25.00	22.50	31.25	21.25
			Desviación típica	12.247	2.887	13.150	2.500
de 1 a 3 años		Media	20.00	23.00	30.00	27.00	
		Desviación típica	14.142	9.487	10.541	9.487	
de 4 a 6 años		Media			46.67	23.33	
		Desviación típica			5.774	5.774	
de 7 a 10 años		Media	32.14	17.14	25.71	25.00	
		Desviación típica	30.803	9.512	19.024	13.844	
de 10 a 15 años		Media	25.00	30.00	35.00	10.00	
		Desviación típica	21.213	28.284	35.355	14.142	
Estilo gerencial		< a un año	Media	21.25	25.00	30.00	23.75
			Desviación típica	8.539	4.082	9.129	4.787
	de 1 a 3 años	Media	28.50	23.00	30.50	18.00	
		Desviación típica	15.284	9.487	8.960	13.984	
	de 4 a 6 años	Media		20.00	26.67	23.33	
		Desviación típica		10.000	5.774	11.547	
	de 7 a 10 años	Media	28.57	17.14	37.14	17.14	
		Desviación típica	10.293	9.063	13.496	10.746	
	de 10 a 15 años	Media	27.50	32.50	35.00	5.00	
		Desviación típica	10.607	17.678	21.213	7.071	

Unión en la organización	< a un año	Media	23.75	28.75	25.00	22.50
		Desviación típica	11.087	8.539	5.774	5.000
	de 1 a 3 años	Media	26.50	17.50	31.50	24.50
		Desviación típica	13.344	5.401	14.916	11.168
	de 4 a 6 años	Media	15.00	15.00	45.00	25.00
		Desviación típica	8.660	8.660	18.028	5.000
	de 7 a 10 años	Media	27.14	20.71	36.43	15.71
		Desviación típica	12.864	10.177	13.758	13.973
de 10 a 15 años	Media	12.50	20.00	55.00	12.50	
	Desviación típica	3.536	14.142	7.071	10.607	
Énfasis estratégico	< a un año	Media	28.75	22.50	27.50	21.25
		Desviación típica	16.520	2.887	8.660	14.361
	de 1 a 3 años	Media	18.50	25.00	32.00	24.50
		Desviación típica	12.030	8.498	9.189	8.317
	de 4 a 6 años	Media	16.67	23.33	40.00	
		Desviación típica	11.547	5.774	10.000	
	de 7 a 10 años	Media	28.57	20.00	31.43	20.00
		Desviación típica	8.997	5.774	14.639	8.165
de 10 a 15 años	Media	35.00	25.00	35.00	5.00	
	Desviación típica	35.355	21.213	49.497	7.071	
Criterio para el éxito	< a un año	Media	22.50	17.50	30.00	
		Desviación típica	10.408	5.000	14.720	
	de 1 a 3 años	Media	23.50	21.00	33.00	22.50
		Desviación típica	6.258	5.164	10.328	5.893
	de 4 a 6 años	Media	15.00	18.33	45.00	21.67
		Desviación típica	8.660	7.638	18.028	2.887
	de 7 a 10 años	Media	32.86	22.86	28.57	15.71
		Desviación típica	12.199	6.986	4.756	10.177
de 10 a 15 años	Media	35.00	20.00	40.00	5.00	
	Desviación típica	35.355	14.142	42.426	7.071	

Apéndice O

Distribución de frecuencias por cultura según antigüedad laboral



Apéndice P

Gráfico Q-Q según antigüedad laboral

